



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKKUUDEN KEHITTÄMINEN

Pankki X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Satu Kotilainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KOTILAINEN, SATU:

Asiakkuuden kehittäminen
Pankki X

Liiketalouden opinnäytetyö, 54 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallintaa ja asiakkuuksien kehittämistä sekä myynnin johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa asiakkuudenhallinnan nykyiset toiminnot kohdeyrityksessä sekä löytää mahdolliset kehittämiskohteet. Kohdeyrityksenä oli Pankki X. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostuivat asiakkuuksien kehittämisen haasteet. Lisäkysymyksinä nousivat esille: miten yrityksen toimintoja tulisi kehittää, jotta myös asiakkuuksien kehittäminen sujuisi entistä paremmin ja miten myynnin johtamisen osa-alueet, kuten tavoitteet, seuranta ja palkitseminen, vaikuttavat työskentelyyn.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään asiakkuutta ja asiakkuudenhallintaa. Toinen pääluku koostuu myynnin johtamiseen liittyvistä osa-alueista. Teoriaosuuden materiaali on kerätty aihealueita käsittelevästä kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista ja internetistä.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluina yrityksen henkilöstöltä. Haastatteluihin osallistuivat yrityksestä sekä palveluneuvojat että esimiehet. Muu aineisto kerättiin yrityksen asiakastietojärjestelmistä sekä tutkijan omana havainnointina.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen on kohdeyrityksessä tänä päivänä entistä tärkeämpää, mutta myös entistä vaikeampaa. Tähän vaikuttavat etenkin kiristynyt kilpailu tarjonnan lisääntyessä sekä asiakkaiden varovaisuus nykyisessä talouden tilanteessa. Asiakashallintajärjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen sekä myyntiä edistävempien toimintatapojen lisääminen on yksi mahdollisuus asiakkuuksien parempaan kehittämiseen. Tämän onnistuminen vaatii työskentelyolosuhteiden turvaamista asiakkuuksien hoitamisessa. Palveluneuvojilla tulisi olla käytettävissä riittävästi aikaa ja laadukasta asiakasmateriaalia asiakaskontaktointia sekä asiakkuusneuvotteluja varten. Lisäksi myynnin johtamisessa tulisi noudattaa samaa toimintamallia yrityksen kaikissa konttoreissa. Seurannan ollessa samanlaista ja myyntiä tukevaa, on konttorien välinen työnkierto vaivattomampaa.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, asiakkuusstrategia, asiakkuuden kehittäminen, myynnin johtaminen, tavoitteet, seuranta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KOTILAINEN, SATU:

Customer Relationship Development
Pankki X

Bachelor's Thesis in Business Studies, 54 pages, 2 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis deals with customer relationship management, development, and sales management. The aim of this study was to investigate a company's current state of customer management and to find out potential development areas. The case company was Pankki X. The research problem was challenges of customer relations. The problem is broken down into more specific areas such as how the company's operations should be developed so that customer relations would work more effectively and how sales management, such as targets, reporting and rewarding, affect the work.

The theoretical background of the thesis has been divided into two main chapters. The first chapter is about customer relationships and customer management. The second chapter is about sales management. Sources for the theoretical section of this study include thematically related publications, journal articles and the Internet.

The empirical part of the thesis was made as qualitative study, where the method was theme interviews of the employees. Interviews with the personnel involved employees as well as the managers. Other data was obtained from the case company's own customer information systems and by participant observation.

Based on the results of this study, it seems that development of the existing customer relationships is today more important than ever, but also more difficult. This is due to increasing competition and the customer cautiousness in the current economic situation. More efficient use of customer management systems and more active sales actions are one of the possibilities for better customer development. Success of this requires that working conditions are secured for the customer relationship management. People who work in customer service should have enough time and high-quality customer material for the customer contacts and negotiations. Also the sales management should follow the same operation model in all branches of the company. When employees work in different branches of the company, the follow-up must be exactly the same in each branch. When follow-up is the same and at the same time supportive to the sales efforts, the internal branch work circulation would most certainly become easier.

Key words: customer management, customer strategy, customer relationship development, sales management, goals, follow-up

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset	2
2	ASIAKKUUS JA ASIAKKUUDENHALLINTA	4
2.1	Asiakkuudenhallinta	4
2.2	Asiakkuuden elinkaari	8
2.3	Asiakkuuden kannattavuus	12
2.4	Asiakasuskollisuus	13
2.5	Asiakastyytyväisyys	16
3	MYYNIN JOHTAMINEN	18
3.1	Myynnin johtaminen ja organisointi	18
3.2	Tavoitteet ja mittarit	20
3.3	Myynnin tukeminen ja seuranta	23
3.4	Motivointi ja palkitseminen	23
4	CASE PANKKI X	28
4.1	Yrityksen esittely	28
4.2	Yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila	29
4.2.1	Asiakkuusstrategia	30
4.2.2	Askel-toimintamalli	31
4.2.3	Asiakkuudenhallinnan järjestelmät: Tehtävähallinta ja Oman talouden tuokio	32
4.2.4	Myynnin johtaminen	32
4.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	33
4.4	Tutkimustulokset	35
4.4.1	Askel-toimintamalli	35
4.4.2	Järjestelmien käyttö ja hallinta	36
4.4.3	Asiakkuudenhallinta	39
4.4.4	Myynnin johtaminen, seuranta, tavoitteet ja motivointi	46
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	49
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	52
5	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Pankkitoiminta on ollut viime vuodet jatkuvassa muutoksessa. Siirtyminen peruspankkipalveluista (lainat, talletukset, kortit) uusiin palvelumuotoihin kuten erilaisten sijoittamis- ja säästämistuotteiden välitykseen sekä kilpailun ja kilpailijoiden lisääntyminen alalla ovat kasvattaneet tarvetta asiakkuuden hallinnan parantamiseen.

Toimialalle aiemmin tyypillinen piirre, asiakkuuden pitkäaikaisuus, on saanut väistyä. Palveluiden, tuotteiden sekä toimittajien vertailu ja kilpailutus ovat aikaisempaa helpompaa. Lisäksi siirtyminen pankista toiseen ei enää vaadi asiakkaalta itseltä juuri mitään toimenpiteitä, kaiken suorittaa vastaanottava pankki. Markkinoille on tullut myös finanssitavarataloja, joiden valttina ovat pankki- ja sijoituspalvelujen lisäksi vahinkovakuutuspalvelujen tarjoaminen. Tämän avulla asiakas saadaan keskittämään kaikki pankki- ja vakuutuspalvelut samalle tarjoajalle. Myös ei perinteisten -kilpailijoiden, muun muassa S-pankin, ilmestyminen pankkisektorille on lisännyt asiakkuuksien hoitamisen tärkeyttä. Enää siis kilpailija ei olekaan perinteinen pankki, vaan se voi olla kauppa, vakuutusyhtiö tai muu sijoituspalvelutuotteita myyvä yritys. Aiempaa useammin kilpailija tulee myös ulkomailta. Kiinteän konttorin tai toimipisteen sijainnilla ei ole enää niin suurta merkitystä.

Uusasiakashankinta on usein kallista ja aikaa vievää ja joskus jopa tappiollista. Niinpä usein kannattavampaa on jo olemassa olevista asiakkuuksista huolehtiminen ja näistä kiinni pitäminen sekä asiakkuuden kehittäminen ja laajentaminen eli asiakkaan sitouttaminen.

Asiakkaiden vaatimukset sekä tietämys myös kasvavat, joten palvelun tarjoajienkin täytyy tänä päivänä keskittyä tuotteen sijasta enenevässä määrin asiakkaaseen. Aikaisemmin yhdelle tuotteelle haettiin asiakkaita ja käytännössä jokaiselle myytiin silloin samaa tuotetta. Nykyisin haetaan asiakkaalle ensin oikea tuote, joka vielä räätälöidään hänelle sopivaksi. Toisena vaihtoehtona aiemmin tuotteen määrällistä myyntiä pyrittiin lisäämään, nyt asiakassuhdetta pyritään

syventämään. Tämä onkin monelle yritykselle haaste. (Selin & Selin 2005, 20.) Ei enää riitä, että tuote on hyvä ja hinta sopiva, vaan asiakkuuden pitää tuottaa lisäarvoa myös asiakkaalle.

Asiakkaan tarpeista huolehtiminen ja niiden ennakointi on tullut suuremmaksi osaksi asiakaspalvelua. Asiakaskäyttäytymistä halutaan seurata paremmin, jotta kullekin asiakkaalle osataan tarjota juuri hänelle sopivat palvelut ja mieluummin ennen kuin kilpailija sen tekee. Asiakkuuksien sitouttamisen kannalta pitäisi asiakkuuden hoidon olla myös entistä systemaattisempaa.

Jotta tämä kaikki onnistuisi, myös yrityksen sisäisten toimintojen tulisi olla kunnossa. Sisäisiä toimintoja on siksi syytä myös aika ajoin tarkastella kriittisesti, jotta ei jäädä kehityksessä paikoilleen tai vanhoihin kaavoihin. Viimeaikaiset muutokset kohdeyrityksen sisäisissä järjestelmissä sekä toimintatavoissa aiheuttivat keskustelua ja toiveita toimintojen lähempään tutkimiseen. Näin opinnäytetyössä päädyttiin käsiteltävään aiheeseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa selvitetään millaisia vaatimuksia hyvä asiakkuudenhallinta asettaa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila henkilöstön näkökulmasta ja asiakkuudenhallinnan mahdolliset kehittämistarpeet sekä pyrkiä löytämään yritykselle apuvälineitä asiakkuuden hallinnan parantamiseen ja tekemisen yhdenmukaistamiseen.

Tutkimuksen pääongelmana ovat asiakkuuksien kehittämisen haasteet. Empiirisen tutkimuksen lisäkysymyksiksi muodostuivat seuraavat asiat: miten yrityksen toimintoja tulisi kehittää, jotta myös asiakkuuksien kehittäminen sujuisi entistä paremmin ja miten myynnin johtamisen osa-alueet, kuten tavoitteet, seuranta ja palkitseminen, vaikuttavat työskentelyyn.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, missä aineisto kerättiin kohdeyrityksen henkilöstön haastatteluilla. Avoin haastattelu tuo paremmin esille asiakkuuden hallinnan toimintatavat, niissä kohdatut hankaluudet sekä mahdolliset kehittämistarpeet.

Tutkimuksen muu aineisto kerättiin yrityksen sisäisistä ohjeista, asiakastietojärjestelmistä sekä tutkijan omana havainnointina.

Tutkimuksen empiirinen osuus rajattiin koskemaan vain kohdeyrityksen sisäisiä toimintamalleja sekä sen asiakkuusstrategiaa ja -tavoitteita.

Asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeitä sisäisiä toimintoja ovat:

- Asiakkuudenhallinnan järjestelmät
- Asiakastieto
 - asiakastiedon tulisi olla laadukasta ja ajantasaista
- Asiakasrajapinnassa työskentelyn sujuvuus
- Myynnin johtaminen ja organisointi
- Motivointi ja palkitseminen

2 ASIAKKUUS JA ASIAKKUUDENHALLINTA

Luvussa 2 käydään läpi tähän tutkimukseen oleelliset asiakkuuteen sekä asiakkuudenhallintaan liittyvät asiat, kuten asiakkuuden elinkaari, asiakkuuden kannattavuus, asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys.

Asiakkuudella tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia, asiakaskohtaamista. Kaupallisessa mielessä asiakkaana pidetään sitä, joka ostaa ja maksaa tuotteen tai palvelun. Liiketoiminnan kannalta asiakas taas on yrityksen toiminnan rahoittaja. (Selin & Selin, 2005,17.)

Hyvä asiakas on – päinvastoin kuin tuote – yrityksen kannalta ainutlaatuinen, pitkäaikainen ja vaikeasti korvattava. (Hellman & Värilä 2009, 53.)

2.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta, asiakashallinta tai asiakkuuksien johtaminen (engl. Customer Relationship Management CRM) tarkoittaa asiakaslähtöistä ajattelu- ja toimintamallia yrityksen liiketoiminnassa. Asiakkuudenhallinta ei ole yrityksen yksittäinen projekti, vaan pikemminkin oppimisprosessi. Kun vastataan asiakkuuksien tarpeisiin paremmin, lisätään asiakaskannattavuutta ja sitä kautta myös asiakkuuksien kokonaisarvoa. (Mäntyneva 2003, 10.) Ed Peelenin (2003,6) määrittelyn mukaan CRM on nimenomaan yrityksen liiketoimintastrategia, joka vaikuttaa koko organisaatiossa.

Ilman asiakkaita ei ole yritystä. Ostava ja maksava asiakas on yrityksen toiminnan edellytys. (Aarnikoivu 2005, 13; Kotler & Keller, 2012, 145).

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä asiakkaan aikomusta ostaa nimenomaan kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailijalta. Asiakkuudenhallinta auttaa myös yritystä päättämään, millaisten asiakkuuksien kehittämiseen se jatkossa panostaa. Menestyäkseen taloudellisesti yrityksen olisi tärkeää säilyttää parhaat asiakkuutensa ja parantaa nykyisten vähemmän tuottavien asiakkuuksien kannattavuutta. (Mäntyneva 2003, 11–13.) Jotta tähän päästäisiin on yrityksen mitä enenevässä määrin erottauduttava massasta, ja se onnistuu asiakaspalvelun avulla. Hyvä asiakaspalvelu, palvelukokemus tai joskus jopa palveluelämys, on

tulevaisuudessa markkinointikeino, mitä kilpailija ei pysty varastamaan. (Aarnikoivu 2005,19–20.)

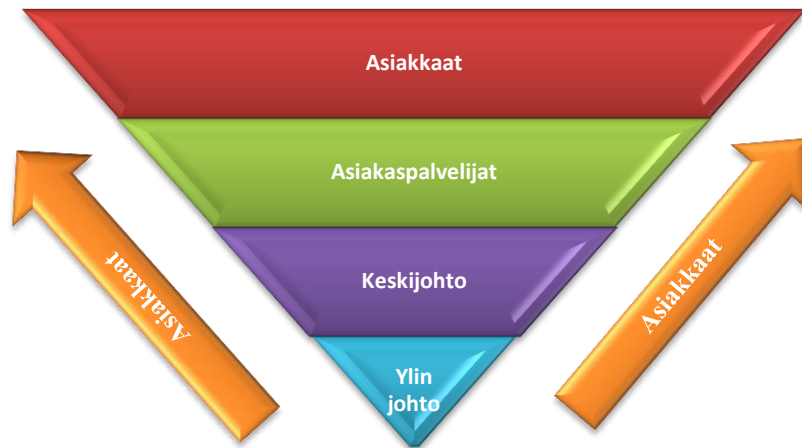
Asiakkuuksien johtamisessa tavoitteena ei ole yksittäisen kaupan tuoton maksimointi vaan siinä pyritään rakentamaan kestävä asiakkuus yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19.)

Hellman, Peuhkurinen & Raulas (2005, 13) määrittelevät asiakashallinnan seuraavasti ”*Asiakashallinta on keskeinen osa asiakkaiden johtamista. Asiakashallinta on asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli toimintaa asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseksi.*” Asiakasjohtamisella, heidän mielestään, pyritään asiakasrajapinnassa tapahtuvaan mitattavaan ja tunnistettavaan toimintaan.

Kuvioista 1 ja 2 nähdään, kuinka tuotekeskeisestä ajattelutavasta siirryttäessä asiakaskeskeiseen malliin, heijastuu toimintatavan muutos koko organisaatioon. Asiakkaita todellisena tulonlähteenään pitävän yrityksen johto on myöntänyt, että se itse ei enää olekaan pyramidin huipulla, vaan sinne kuuluvat asiakkaat. Asiakaskeskeisessä ajattelutavassa myös asiakaspalvelijoiden merkitys ja arvostus on lisääntynyt. Heidän tehtävään on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, joten he ovatkin tärkeysjärjestyksessä seuraavana. Sivunuolet osoittavat, kuinka kuitenkin myös johdon olisi osallistuttava yrityksen toimintaan jokaisella organisaation tasolla. (Kotler & Keller, 2012, 146.)



KUVIO 1. Perinteinen organisaatiokaavio. Kotler & Keller, 2012, 146.



KUVIO 2. Nykyaikainen organisaatiokaavio. Kotler & Keller, 2012, 146.

Yrityksille asiakkaiden johtaminen on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa ja tulevaisuuteen varautumista, mutta myös välttämätöntä. Hellman (2003, 78–85) jakaa välttämättömyyden neljään luokkaan:

1. Asiakkaiden arvo liiketoiminnalle

Asiakkaiden arvo tulisi aina laskea tulevaisuuden näkymästä. Asiakkaiden arvoon vaikuttavat esimerkiksi asiakaskannan koko, asiakkaiden laatu, asiakaskannattavuus, asiakastieto ja asiakasuskollisuus.

2. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen

Uusi teknologia voi olla sekä mahdollisuus että uhka. Mahdollisuus se on silloin, kun yritys onnistuu hyväksikäyttämään sitä. Uhka taas silloin, kun kalliit investoinnit vain lisäävät kustannuksia. Uuden tietotekniikan sekä viestintäteknologian hyödyntäminen edellyttää yritykseltä sen asiakashallinnan kokonaisvaltaista osaamista.

3. Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus

Ei tarkoita pelkästään perinteistä kustannustehokkuutta, vaan myös yrityksen toiminnan nopeutta sekä henkilökunnan oppimista ja sen vaikutusta tehokkuuteen. Yrityksen olisi tarpeen tunnistaa omat asiakkaansa ja heidän käyttäytymisensä sekä saavuttaa asiakkaat mahdollisimman nopeasti ja mitattavasti tehokkainta kanavaa pitkin. Kustannustehokkuutta lisää uuden teknologian tuomat mahdollisuudet asiakkaan aktivoimiseksi. Asiakas voi itse hoitaa omia asioitaan esimerkiksi sähköisesti. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus ohjata asiakaskäyttäytymistä tuote-, palvelu- tai hinnoittelupolitiikallaan.

4. Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen

Asiakas odottaa yritykseltä, että hänet ja hänen tilanteensa, ostohistoriansa ja ostoprosessinsa tunnetaan. Lisäksi tietojen, jotka asiakas on yritykselle antanut, odotetaan vaikuttavan yrityksen toimintaan ja niihin odotetaan saavan vastinetta.

Jotta yritys voi ylipäättään onnistua asiakashallinnassaan, on sen tarpeellista panostaa asiakastietoon. Asiakastiedon tuloksellisuus edellyttää, että tiedon hankinta ja sen käyttö on systemaattista. Järjestelmistä saatava tieto on juuri niin hyvää ja laadukasta kuin sinne on syötetty ja vasta tiedon hyvä hyödynnettävyys maksaa takaisin järjestelmiin sijoitetut rahat. Epätarkasti tai epäselvästi kirjatut asiakasmerkinnät vääristävät tehtyjä toimia ja niiden tuloksia. Näin ollen yrityksen asiakastiedot ja muu tietokanta eivät ole ajan tasalla. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 2005, 17, 26.) Myös Peelen (2005, 7) pitää asiakastiedon merkitystä yhtenä tärkeimmistä asiakashallinnan perusasioista.

Arantolan (2006, 51–53, 134) mielestä asiakastietoa kyllä kerätään paljon ja monessa kanavassa, mutta sen jatkuva hyödyntäminen on edelleen puutteellista. Usein tietoa käytetään vain yhtä kertaa varten. Asiakastieto taas pitää laajentaa myös asiakasymmärryksen tasolla. Vasta kun ymmärryksen perusteella voidaan

tehdä laadukkaita päätöksiä, puhutaan muustakin kuin datasta. Silloin pelkkä datatieto on jalostunut eri tilanteissa käytettäväksi informaatioksi.

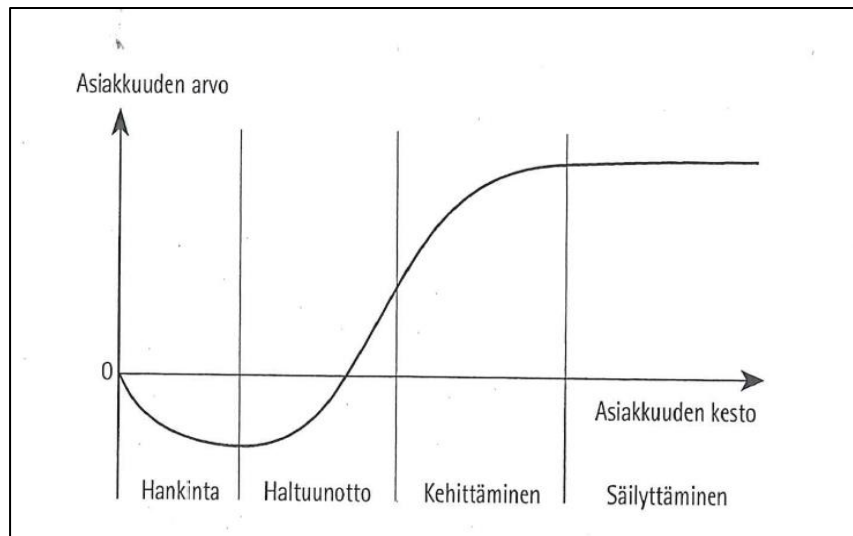
Asiakastietojen hallintaan tuo lisähaastetta, kun tietojen tallennus ja käyttö on koko yrityksen organisaation käytettävissä. Mitä useampi tietoja tallentaa, sen erilaisempaa asiakkaan data voi olla. Siksi tallennettavan tiedon määritykset ja ohjeet pitäisivät olla mahdollisimman selkeät. (Peelen, 2005, 188.)

Yksi asiakastiedon malli on myös esimerkiksi asiakaspalaute, joka syntyy asiakaskohtaamisissa. Tätä ei välttämättä edes tiedosteta palautteeksi, koska tilanne on keskustelunomainen, eikä tietoa silloin kirjata mihinkään järjestelmiin. Kertyvä tieto on kuitenkin niin sanottua hiljaista tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat jostakin palvelusta tai tuotteesta ja sen hyödyntäminen tarpeellista. (Arantola, 2006, 67.)

2.2 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden pituus vaihtelee, mutta Storbacka & Lehtinen (1997, 86) jakavat asiakkuuden kolmeen eri vaiheeseen: asiakkuuden syntymiseen, jalostumiseen ja loppumiseen. Mäntyneva (2003, 16) taas käyttää asiakkuuden elinkaaressa jakoa: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen.

Kuvio 3 osoittaa asiakkuuden arvon suhteessa asiakkuuden keston. Kuviosta nähdään, kuinka asiakkuus on yleensä alkuvaiheessa kannattamaton ja vasta sen kesto nostaa kannattavuutta. Yritykselle olisikin tärkeitä mahdollisimman nopeasti löytää asiakkuuden mahdollinen potentiaali muuttua kannattaviksi.



KUVIO 3. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella. (Mäntyneva 2003, 17.)

Asiakkuuden alkaminen ja sen haltuunotto

Uuden asiakkuuden hankinta on kalliimpaa ja aikaa vievämpää kuin sen säilyttäminen. Ja vaikka pyrkimyksenä onkin aloittaa asiakkuus kannattavana, saattaa se usein alkaa tappiollisena esimerkiksi jonkun tarjouksen tai kilpailutuksen tuloksena. (Mäntyneva 2003, 20.)

Asiakkuuden alkaessa kaikki asiakkaan tarpeet eivät välttämättä tule esille. Usein tässä tilanteessa hoidetaan vain senhetkinen akuutti asia ja asiakkuus avataan vain esimerkiksi tietyllä tuotteella tai palvelulla. Arantola & Simonen (2009, 3) täsmentävätkin asiakkuuden haltuunoton huolellista tekemistä, jotta päästään kiinni siihen mitkä asiakkaan tarpeet ovat mahdollisesti tulevaisuudessa. Asiakas ei läheskään aina ole tietoinen kaikista mahdollisista ratkaisuista, joita tuote tai palvelu sisältää. Lisäksi asiakas ei välttämättä osaa kertoa tarpeistaan, tai tiedosta niitä.

Asiakkuuden kehittäminen ja säilyttäminen

Mitä useampi saman yrityksen tuote tai palvelu asiakkaalla on, sitä todennäköisempää on että asiakkuus on pidempikestoinen (Mäntyneva 2003, 21). Yrityksen omat asiakkuusstrategiat olisikin rakennettava sellaisiksi, että asiakkuuksilla on mahdollisuus jalostua. Tämän seurauksena myös asiakkuuksien arvo kasvaa. (Storbacka & Lehtinen 1997,17.)

Tarkastellessa yhtä tutuimpana pidettyä asiakashallinnan periaatetta; 1-5-25-sääntöä, on helppo päätellä miksi yrityksen on kannattavampaa pitää huolta nykyisistä asiakkuuksistaan sekä kehittää niitä. Säännössä 1-5-25 lukujen merkitys on seuraavanlainen:

1= Tuotteen myyntikustannus nykyiselle asiakkaalle

5= Tuotteen tai palvelun myyntikustannus uudelle asiakkaalle

25= Tuotteen tai palvelun myyntikustannus entiselle asiakkaalle

Säännön mukaan uusasiakashankinta on siis viisi kertaa kalliimpaa ja kerran jo menetetyn asiakkaan takaisin saaminen 25 kertaa kalliimpaa kuin jo olemassa olevan asiakkaan pitäminen. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 2005, 28–29.)

Selin & Selin (2005, 124) näkevät asiakkuuden kehittämisen eräänlaisena putkena, kehitysprosessina. Putkeen sisään mennessään asiakas on vain potentiaalinen asiakas, mutta ulos tullessaan ja oikein kehitettynä hän on avainasiakas. Prosessissa asiakkaita hoidetaan tietyn ohjelman mukaan ja tavoitteena on asiakassuhteen syventäminen. Kuviossa 4 näkyy prosessin mukainen asiakassuhteen kehittyminen.



KUVIO 4. Esimerkki asiakassuhteen kehitysprosessista (Selin & Selin 2005, 124.)

Asiakkuuden muodostuessa onnistuneesti on sillä hyvä pohja myös kehittyä. Tämä on se vaihe, jolloin asiakkuuden arvonnousu on suurinta ja lisäarvoa yhteistyöstä syntyy sekä asiakkaalle että yritykselle. Asiakassuhteen syvyys on myös verrannollinen asiakkuuden keston. Kun se on riittävän luja, mahdolliset vastoinkäymisetkään eivät heti kaada asiakassuhdetta, vaan asiakkaalla on halu jatkaa sitä. (Selin & Selin 2005, 127.)

Säännöllisellä asiakaskontaktoinnilla on myös katsottu olevan hyötyä asiakkuuden kehittymisessä. Puutteellinen yhteydenpito asiakkaisiin on osoittautunut tutkimuksissa tärkeimmäksi syyksi asiakkaan siirtyessä kilpailijalle. Kaikista parhaiten yhteydenpito toimii silloin, kun kontaktointi on kahdensuuntaista, eli ei pelkästään yrityksestä asiakkaaseen päin, vaan myös asiakkaasta yritykseen. Yhteydenpitokanavat tulisivatkin olla helppoja ja asiakasta tulisi myös rohkaista käyttämään näitä kanavia. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 2005, 24.)

Asiakkuuden päättyminen

Joskus asiakkuus tulee tiensä päähän. Yleisin syy on asiakkaan halu lopettaa asiakkuus, mistä usein seurauksena on asiakkuuden menetys kilpailijalle. Joskus myös yritys itse haluaa tai joutuu päättämään asiakkuuden. (Storbacka & Lehtinen, 1997, 108.)

Asiakkuuden päättymiseen on parasta määrittää myös oma toimintamallinsa, jota noudattamalla asiakkuus päättyy tyylikkäästi ja johdonmukaisesti. Tällä turvataan, että asiakas ei lähde yrityksestä ”ovet paukkuen” eikä siten välitä negatiivista viestiä yrityksestä eteenpäin ystävilleen ja tuttavilleen. Näin myös asiakkuus ei välttämättä katkea lopullisesti. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 2005, 41.)

Asiakkuuden päättymistä ei aiemmin pidetty kovin tärkeänä osa-alueena, mutta Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger (2003, 120–129) verrannollistavat sen tärkeyttä jopa yrityksen ”mustaan laatikkoon”. Näin siksi, että ”mustasta laatikosta” selviäisi asiakkuuden päättymistä edeltävä tapahtumakulku.

Onko syy ollut tuotteissa vai yrityksen prosesseissa? Jos asiakkuuden päättymiseen johtavat tapahtumat voidaan selvittää, niistä voitaisiin oppia ja mahdolliset virheet toimintatavoissa korjata. Samalla on mahdollista selvittää

myös puutteet asiakasuskollisuudessa. Kun asiakassuhteiden päättymistä seurataan tarkasti, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet jatkossa välttää asiakkuuksien loppumiselta. Ongelmallisinta asiakkuuksien päättymisen seurannassa ovat asiakkaat, jotka siirtävät asiakkuuden vain osittain pois. Asiakkuus jatkuu, mutta jossain vaiheessa tulee ilmi, ettei asiakas enää olekaan välttämättä yritykselle kannattava tai muuten arvokas.

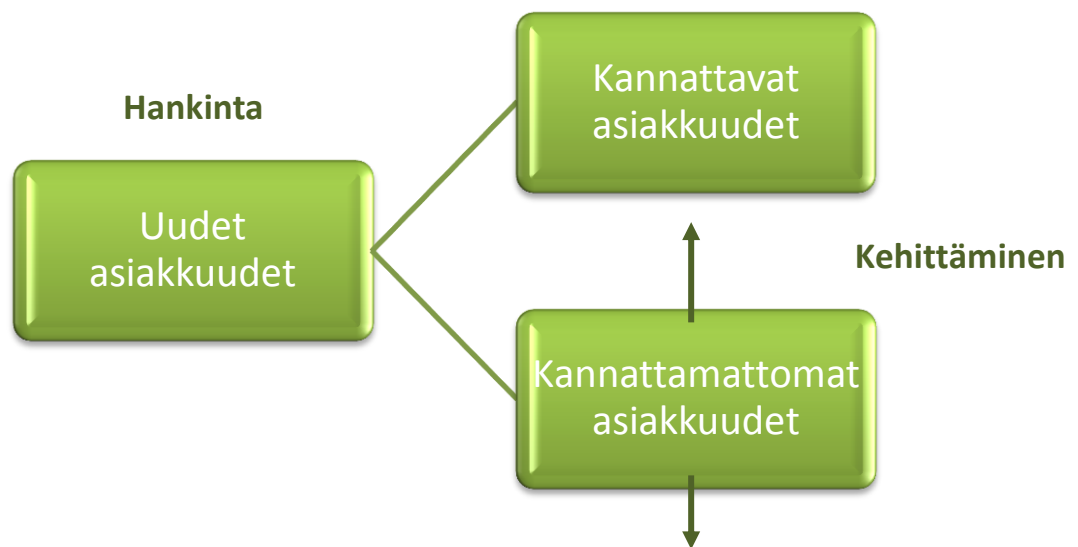
2.3 Asiakkuuden kannattavuus

Aiemmin kannattavuutta pohdittiin ja laskettiin yrityksessä useimmiten vain yksittäisen tuotteen tai tuoteryhmän kannalta. Kilpailu kuitenkin kovenee ja suuntautuu nykyisin enemmän asiakkaisiin, joten pelkkä tuotetietous ei yritykselle enää riitä. (Hellman & Värilä, 2009, 118.) Koko yrityksen kannattavuus saadaan parantumaan huomattavasti, kun asiakkaan kannattavuus huomioidaan ja sitä kehitetään. Asiakkuuden kannattavuuden parantaminen onkin yksi asiakkuudenhallinnan keskeisistä tavoitteista. (Mäntyneva, 2003 33.)

Hellman (2003, 130) määrittelee kannattavuuden muotoutuvan asiakkaan ja yrityksen tekemien ja tekemättä jättämien asioiden vaikutusten yhdistelmästä. Eli kummankin valinnat siitä, mitä tekee tai mitä ei tee, vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen yhtä paljon.

Mäntynevan (2003, 34–37) mukaan asiakkuuden kannattavuutta arvioitaessa yrityksen olisi tärkeätä tiedostaa ne tekijät, jotka vaikuttavat sen asiakaskannattavuuteen. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkuuden hankintakustannukset sekä asiakkuuksien hallinnoinnista aiheutuvat kulut. Lisäksi asiakkuuden tuottavuutta voivat heikentää alennukset, maksuehdot tai lisäpalvelut. Asiakkuuden kannattavuus kasvaakin yleensä vasta asiakkuuden pitkittyessä. Seuraamalla asiakaskohtaista kannattavuutta yrityksellä on myös mahdollisuus päättää kannattamaton asiakkuus. Kaario ym. (2004, 123) määrittelevät oikeiden asiakkaiden valinnan sekä asiakaskannan laadun jopa avaimiksi yrityksen menestykseen. Huomioitavaa olisi myyntitoimien kohdentaminen juuri niihin asiakkaisiin, jotka tarjoavat parhaat mahdollisuudet voittojen tuottamiseen tulevaisuudessa.

Uusista asiakkaista tulee joko kannattavia tai kannattamattomia, tällöin niitä pitää myös käsitellä eri tavoin. Kuviossa 5 nähdään uuden asiakkaan asiakaskannattavuus suhteessa asiakkuuden kehittämiseen. Yrityksen tulee säilyttää kannattavat asiakkuudet ja kehittää kannattamattomia jos se vain suinkin on mahdollista. Jos tappiollisia asiakkuuksia ei pystytä kehittämään kannattaviksi, yrityksen tulee pohtia onko sen tarpeen luopua näistä asiakkuuksista. (Mäntyneva 2002, 47.)



KUVIO 5. Asiakaskannattavuuden huomioiminen asiakkuuksien kehittämisessä. (Mäntyneva 2002, 47.)

2.4 Asiakasuskollisuus

Pitkäaikaisia ja uskollisia asiakassuhteita luotaessa on asiakaskeskeinen ajattelutapa erittäin tärkeää.

Asiakasuskollisuutta ei voida määritellä yksiselitteisesti, koska sen mittaaminen on vaikeaa. Arantola (2003, 26) on siksi määritellyt asiakasuskollisuuden seuraavasti ”*Asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa*”. Ylikosken (1999, 177) mielestä asiakasta voidaan pitää uskollisena, kun hän ajan myötä voi luottaa

siihen, että kyseinen yritys tyydyttää hänen tarpeensa. Tällöin asiakasuskollisuudessa ovat mukana suhteen kesto, myönteiset asenteet ja ostojen keskittäminen. Ilman asiakasuskollisuutta ei voi syntyä pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Ylikoski 1999, 178).

Ilman uskollista asiakaskuntaa, on myös mahdotonta saavuttaa kannattavaa kasvua. Nykyiset asiakkaat täytyy myös hoitaa hyvin ja vasta sen jälkeen tehdä uusasiakashankintaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 59.)

Ostokäyttäytyminen on tavallisin asiakasuskollisuuden mittari. Yritys voi seurata kuinka kauan ja kuinka usein asiakas on käyttänyt sen palvelua. Uskollisuus voi kuitenkin olla myös erilaista. Toinen käyttää samaa palvelua vain kerran vuodessa, toinen taas joka kuukausi. Uskollisuus syntyy siinä, että kumpikin käyttää aina samaa palveluntarjoajaa. (Ylikoski 1999, 174.)

Ylikosken (1999, 174–175) mukaan asiakaskäyttäytymistä voi uskollisuudesta puhuttaessa olla useanlaista:

- **Jakamaton asiakasuskollisuus:** Asiakas käyttää aina saman tarjoajan palveluita tai tuotteita, tähän pyritään.
- **Jaettu uskollisuus:** Asiakas käyttää paria eri tuottajaa. Tyypillinen esimerkki on pankkiasiakas, jolla tili kahdessa pankissa.
- **Välinpitämättömyys:** Asiakas ei ole uskollinen kenellekään, vaan pyrkii samaan vain jokaiselta parhaat edut.
- **Uskollisuudesta poikkeaminen:** voi olla tilapäistä tai lopullista, mistä seurauksena asiakasmenetys.

Hellman, Peuhkurinen & Raulas (2005, 38–41) mieltävät asiakasuskollisuuskäsitteen hyvin moniulotteiseksi, eikä siitä heidän mielestään ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä mittaustapaa. Myös yrityksen tarpeet ja toimialan luonne voivat muokata asiakasuskollisuutta, joten periaatteessa jokaisen yrityksen olisi hyvä miettiä omia asiakasuskollisuuden kriteerejä ja määritellä miten uskollisuutta voidaan helposti mitata ja seurata.

Yleisimmät asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tekijät ovat hyvin tavallisia asioita, kuten:

- anteeksipyyntö tarvittaessa
- asiakkaiden hyvä kohtelu
- valmius nähdä lisävaivaa asiakkaan puolesta
- aito palveluhalukkuus
- asiakkaiden ymmärtäminen
- ”kiitos” -sanon käyttö

Tänä päivänä asiakasuskollisuus ei ole enää itsestään selvää edes aloilla, joilla aiemmin on ollut joskus jopa sukupolvia kestäviä asiakkuuksia. (Arantola 2003, 17). Aloilla, joilla tuotteen tai palvelun tarvetiheys on harvempaa, saatetaan helposti asiakasuskollisuuden merkitystä myös aliarvioida. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 59). Esimerkiksi pankkimaailmassa on perinteisesti ollut korkea asiakasuskollisuus, ollen edelleenkin hyvin korkea, mutta nykyisin myös pankit ovat saaneet osansa asiakasuskollisuuden alenemisesta. EPSI Rating on riippumaton aineettoman pääoman mittausjärjestelmä, joka mittaa muun muassa eri toimialojen asiakastyytyväisyyttä. Vuonna 2012 EPSI Ratingin teettämän asiakastutkimuksen mukaan pankkialan imago koki notkahduksen. EPSI-luvun eli asiakastyytyväisyysindeksin, arvot vaihtelevat seuraavasti: alle 60 tarkoittaa huonoa tasoa, 60–75 välttävä / tyydyttävä ja 75–100 hyvä / erittäin hyvä. Korkeimmalla luvulla käsitetään olevan jo suuri merkitys menestykseen liiketoimessa. Taulukosta 1 nähdään kuinka vain OP-Pohjola-pankin asiakasuskollisuus on parantunut vuodesta 2011.

TAULUKKO 1. Asiakasuskollisuusvertailu pankkialalla (EPSI Rating, Asiakastyytyväisyystutkimus, 2012)

Uskollisuus	2011	2012	Muutos	Ero toimialan keskiarvoon
S-Pankki	-	88,8	N/A	10,5
Säästöpankki	86,5	87,0	0,5	8,7
POP Pankki	86,7	86,3	-0,4	8,0
Handelsbanken	87,2	85,9	-1,3	7,6
OP-Pohjola	81,7	84,3	2,5	6,0
Aktia	83,7	83,2	-0,5	4,9
Nordea	73,6	71,4	-5,2	-6,9
Sampo Pankki	73,2	70,2	-3,0	-8,1
Muut	85,6	82,3	-3,3	4,0
Toimiala	79,7	78,0	-1,4	

2.5 Asiakastyytyväisyys

Mäntynevan (2002, 27) mukaan asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaan odotusten ja kokemusten väliseen suhteeseen. Asiakastyytyväisyydellä uskotaan olevan vaikutusta myös asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta asiakaspysyvyyteen.

Toisaalta taas sekä Mäntyneva (2002, 28) ja Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger (2003, 62) ovat sitä mieltä, että asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ei välttämättä syvennä asiakasuskollisuutta.

Päinvastoin, myöskään tyytyväiset asiakkaat eivät aina ole uskollisia. On tutkittu, että jopa 60–80 prosenttia palveluntarjoajaa vaihtaneista asiakkaista ovat olleet tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä entiseen toimittajaansa. Vaihtoon on ollut syynä hinta tai kilpailijan uutuustuote, sekä vaihtelunhalu. Tavallisin syy on kuitenkin ollut yrityksen välinpitämättömyys. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 2003, 61.)

EPSI Rating tutkimuksen mukaan pankkialan asiakastyytyväisyys alitti vuonna 2012 jopa vuoden 2008 finanssikriisin. Syynä tähän ovat lähinnä suurten pankkien

heikko vastuullisuus sekä asiakaspalvelu. Asiakastyytyväisyyteen nimenomaan asiakaspalvelulla katsotaan olevan entistä suurempi vaikutus.

Taulukosta 2 voidaan nähdä kuinka pankeista jälleen vain OP-Pohjola on pystynyt kasvattamaan asiakastyytyväisyyttään.

TAULUKKO 2. Asiakastyytyväisyysvertailu pankkialalla (EPSI Rating Asiakastyytyväisyystutkimus, 2012)

Tyytyväisyys	2011	2012	Muutos
Aktia	80,8	80,2	-0,6
Handelsbanken	82,2	81,3	-0,9
Nordea	75,0	72,0	-3,2
OP-Pohjola	77,9	79,9	2,0
POP Pankki	83,6	83,2	-0,4
Sampo Pankki	74,2	72,4	-1,8
S-Pankki		81,2	Uusi
Säästöpankki	82,7	82,3	-0,4
Muut	79,6	80,0	0,4
Toimiala	77,2	76,5	-0,7

Vaikka paikallispankit ovat edelleen korkealla sekä asiakasuskollisuus- että asiakastyytyväisyysmittauksissa on lukujen aleneminen kuitenkin huolestuttavaa.

3 MYNNIN JOHTAMINEN

Jotta yrityksen asiakkuudenhallinta ja asiakkuuksien johtaminen onnistuisi, edellyttää se myös hyvää myynnin johtamista sekä systemaattista myyntiä. Tässä luvussa keskitytään tämän opinnäytetyön kannalta tärkeisiin myynnin johtamisen osa-alueisiin, jotka ovat myynnin johtamisen organisointi, tavoitteet, seuranta, motivointi ja palkitseminen.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään joiltakin osin myös alaisen kannalta itsensä ja omien toimintojensa johtamista, koska sen katsotaan olevan erittäin oleellinen osa myynnin onnistumista.

Uskolliset asiakkaat ovat pohja kaikelle liiketoiminnalle ja askel kohti menestystä. Tämän lisäksi tarvitaan myös myyjiä, jotka ovat sitoutuneita yritykseen sekä sen asiakkaisiin. Uskollisia asiakassuhteita ei voi rakentaa työntekijä, jolle yritys on vain palkanmaksaja niin kauan kuin muuta ilmaantuu. Kun myynnin johto tarjoaa myyjälle tarvittavat työkalut, tuen ja ajan asiakkuuksien hoitoon, lisää se myös myyjän lojaaliutta yritystä kohtaan. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 109–110.)

Asiakaspanostusten valinnan vaikeutena on sellaisten asiakkaiden tunnistaminen, joilla on tulevaisuudessa eniten ostopotentiaalia. Asiakkuuksien luokittelu ja myyjien ajankäytön priorisointi ovatkin myynnin johdon keskeisiä tehtäviä. Myynnin johdon kuuluu valita oikeat ja kannattavat asiakasryhmät sekä ohjata myyjiä työskentelemään valittujen asiakasryhmien kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 64–72.) Ei ole yritykselle kannattavaa polttaa työaikaa tai työtehoa kannattamattomiin asiakkaisiin.

3.1 Myynnin johtaminen ja organisointi

Esimiehiin kohdistuvat vaatimukset ovat selvästi suurempia kuin alaisiin kohdistuvat. Esimiehen tulee varmistaa, että henkilöstö toimii yrityksen periaatteiden ja päämäärien mukaisesti, mutta hänen täytyy myös osata luottaa siihen, että alaiset kantavat vastuunsa ja tekevät työnsä sen mukaisesti. Esimiehen tulee toisaalta olla rohkea ja vaatia alaisiltaan hyviä suorituksia myyntiprosessin kaikissa vaiheissa. Esimiehellä on täysi oikeus, jopa velvollisuus johtaa myyntiä.

Muutenkin johtamistyylin pitäisi tänä päivänä olla selkeää ja esimiehellä käytössään toimivat työkalut myyjien ohjaamiseen, seurantaan sekä palautteen antamiseen. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 121–123, 33.)

Myynnin johtamista ei Rubanovitschin & Aallon (2007, 31) mielestä kuulu kuitenkaan sälyttää pelkästään esimiesten harteille. Onnistuminen vaatii myös yrityksen toimitusjohtajan ja hallituksen selkeitä tukitoimia, kuten:

- selvää strategiaa
- sitoutumista toiminnan ja tuotteiden jatkuvaan kehittämiseen
- riittäviä henkilöstöresursseja
- konkreettisia päätöksiä, kun myyntijohtaja niitä tarvitsee
- vapautta toimia oman suunnitelman mukaan sen jälkeen, kun se on esitetty ja hyväksytty johtoryhmässä.

Esimiehen ja johtajan on siis luotava edellytykset, joilla johdettava eli alainen voi keskittyä omaan tehtäväänsä. Vastavuoroisesti johdettavan olisi muistettava mitä varten on työpaikalle tullut eli työaika käytetään yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamiseen. (Silvennoinen & Kauppinen, 2006, 5,173.)

Lisäksi myyjällä on omaan myynnin johtamiseensa liittyvät velvollisuutensa. Näistä myyjän ajankäytön hallinta ja oma-aloitteisuus ovat avainsanoja. Myyjä ei voi jäädä odottelemaan asiakkaiden reagointia, vaan hänen täytyy olla itse aktiivinen yhteydenotoissaan: ehdottaa tapaamisia ja myös vahvistaa ne. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 142.)

Myynnin hyvä organisointi mahdollistaa paremman myynnin. Repo (2003, 119) määrittelee myynnin organisoinnin olevan *”myyntiresurssien tehokasta organisointia, tehtävien täsmällistä määrittelyä ja toimintaohjeiden laatimista.”* Organisoinnissa selvitetään myyjille heidän tehtävänsä, vastualueensa sekä toimivalta minkä rajoissa he voivat toimia. Lisäksi sovitaan yhtenäiset toimintasäännöt.

Myös Nivaron (2008; 2009) Fakta-lehdessä olleissa artikkeleissa tähdennetään myynnin organisoinnilla ja suunnittelulla olevan suuri merkitys myynnin

onnistumisessa. Myyjät jätetään usein yksin ilman selkeätä myyntisuunnitelmaa tai ohjausta. Myyjän toimintaa sekä myyntitapahtumaa tulisi myös voida analysoida, jotta palautteen antaminen olisi mahdollista.

3.2 Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteet

Yleensä tavoitteista puhuttaessa käsitetään vain myynnin määrälliset tavoitteet. Tavoitteisiin kytketään myös helposti tulospalkkioajattelu. Nykyisin jo peruspalkkaan vaikuttavat myyntimäärät tai jopa tavoitteiden toteutuminen saatetaan sitouttaa suoraan palkkaan. Joskus yrityksen johdon tavoiteasetanta on pikemminkin toiveajattelua eikä sillä ole mitään tekemistä markkinoiden realiteettien kanssa. On kuitenkin tutkittu, että liian korkeat myyntitavoitteet saattavat jopa heikentää myyntiä. (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2011.) Tästä tavasta on myös asiakaslähtöinen ajattelumalli hyvin kaukana.

Perinteisesti yritysten strategiamäärittelyä onkin johdettu pelkästään hyvin tuotekeskeisesti. Nykyisin, kun hyödynnettävää asiakastietoa on saatavilla enemmän, on yrityksen helpompi siirtyä käyttämään myös asiakasstrategiaa. Nämä kaksi strategiaa eivät ole kuitenkaan toistensa poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä näkökulmia. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 2005, 154–157.)

Asiakaslähtöisen toimintatavan pitäisi heijastua myös tavoitteisiin ja niiden asetantaan. Yrityksen olisi siis osattava vaihtaa pelkät perinteiset tuotekohtaiset tavoitteet asiakastavoitteiksi (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 2003, 102.) Muuten asiakaslähtöinen toiminta saattaa jäädä vain pelkäksi sananhelinäksi tai tyhjiksi sanoiksi paperille, eikä se välttämättä ohjaa yrityksessä tekijöiden eli myyjien toimintoja oikeaan suuntaan.

Kuviossa 6 nähdään kuusi perinteistä liiketoiminnan tavoitetta muutettuna asiakastavoitteiksi. (Hellman, 2003, 113). Näiden tavoitteiden merkitys tulisi myös selventää osissa niin myyjä-, asiakas- kuin toimintotasollakin. Tavoitteet olisi myös priorisoitava organisaation sisällä. Se mikä on selvää johdolle, ei välttämättä ole selvää henkilöstölle. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 45.)



KUVIO 6. Liiketoimintatavoitteiden konvertointi asiakastavoitteiksi. (Hellman, 2003, 113)

Myynnillisten tavoitteiden asetannassa myyjiä motivoivat parhaiten sellaiset tavoitteet, jotka ovat riittävän haastavia, mutta kuitenkin mahdolliset toteuttaa. Lisäksi myyjille olisi suotava mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden määrittelyyn. Näin toimittaessa myyjille syntyy usein luontainen näytön tarve ja halu asettaa tavoitteensa mahdollisimman korkealle. Tämä edellyttää myös että palkitsemisjärjestelmä ohjaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 55.)

Rubanovitschin & Aallon (2007, 55) mielestä hyvä tavoite on

- konkreettinen ja selvä
- realistinen, arvioitavissa oleva
- jaettavissa välitavoitteisiin
- myyjää kehittävä ja haastava
- yhdenmukainen yrityksen muiden tavoitteiden ja periaatteiden kanssa
- yleisesti hyväksytty
- yhdessä määritelty.

Mittarit

Myynnin mittareita mietittäessä yrityksen olisi syytä miettiä, mitä halutaan tai mitä on tarpeellista mitata ja millä aikavälillä.

Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen (2004, 153–154) pitävät mittareiden suunnittelussa tärkeänä seuraavia asioita:

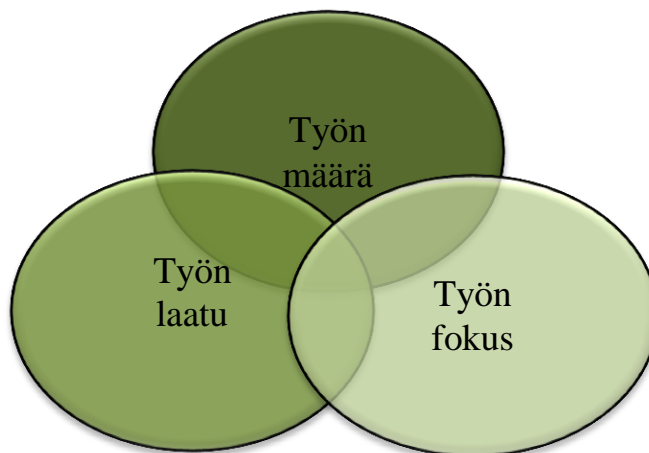
- **Yksinkertaisuus.** Mitattavia kohteita pieni määrä ja mitattavana vain kohteita, joihin myyjällä on mahdollisuus vaikuttaa.
- **Lopputulokseen keskittyminen.** Keskittyminen tekojen ja tapojen arviointiin liikaa voi heikentää lopputulosta.
- **Ensin mitataan, sitten palkitaan.** Mittarit olisi hyvä kytkeä palkitsemisjärjestelmään, mutta vasta kun ne on testattu.
- **Pitkäjänteisyys.** Ei mitata liian lyhyellä aikavälillä, näin mittaristo on tasapainoisempi ja huomioidaan pitkän aikavälin tärkeät asiat.
- **Kovien ja pehmeiden osatekijöiden mittaukset.** Myös pehmeiden asioiden mittareita tulisi kehittää. Tämä korostaisi myös asiakkaan näkökantaa.
- **Arvokas myyntityökalu.** Työkalun kehittämisessä auttaa myyntihenkilöstön osallistuminen jo mittareiden suunnitteluun. Lisäksi todellista arvoa määrittäessä on arvioitava mittareiden käyttöikä eli käytön kestoa sekä parannusmahdollisuuksia.

Myynnin mittareina käytetään yleisimmin taloudellisen ja ei-taloudellisen tuloksen mittareita. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna mitattavia tuloksia ovat esimerkiksi myyntivolyymi, annetut alennukset ja myynnin kannattavuus. Ei-taloudellisia mittauksia tehdään yleensä markkina- tai asiakasosuudesta, asiakaspysyvyydestä sekä asiakastyytyväisyydestä. Lisäksi mitataan myynnin tehokkuutta tai myyntiaktiiviteettia. Myynnin tehokkuutta voidaan tutkia esimerkiksi kuinka monta kauppaa syntyy tietystä määrästä. Myyntiaktiiviteettia mitataan esimerkiksi asiakaskontaktien määrällä. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen, 2004, 154–156.)

3.3 Myynnin tukeminen ja seuranta

Voidaan sanoa, että nykyisin kaikki yrityksissä tapahtuva toiminta on tavalla tai toisella myyntiä tai myynnin tukea. Yrityksen jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää mitä tekee ja miten teot vaikuttavat koko yrityksen toimintaan ja menestykseen. Tämän varmistaminen on esimiehen tehtävä. Esimiehen tehtäviin kuuluvat lisäksi konkreettisten ohjeiden antaminen, tasalaatuisen toiminnan varmistaminen, myyjien sitouttaminen sekä myynnin vaikeutuksien poistaminen. Mahdolliset myynnin esteet tulisi myös nostaa esille ratkaisuhakuisesti. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 171.)

Myynnin sujuminen edellyttää työn määrän, laadun ja fokuksen tasapainoa. Esimiehen eli myynnin johtajan vastuulla on huolehtia, että alaisella ovat työtehtävät tasapainossa. Kuviossa 7 on havainnollistettu, miten työn määrä, laatu ja fokus käyttäytyvät toisiinsa nähden. Jos esimerkiksi työn määrää lisätään ja työntekijä tapaa vääränlaisia asiakkaita (työn fokus), heikentää se laatua.



KUVIO 7. Myyntityön tasapaino (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 120)

3.4 Motivointi ja palkitseminen

Motivoinnilla ja palkitsemisella on nykyään oleellinen merkitys työelämässä ja ne liitetään usein toisiinsa. Puhuttaessa työstä suoriutumisesta, motivaation

säilyttämisellä tai sen kasvattamisella on ehkä suurempi merkitys, mutta palkitseminen yksinään taas voi lisätä motivaatiota tai olla täysin merkityksetön.

Kun henkilöllä on halu ja pyrkimys tehdä työssään yrityksen näkökulmasta oikeita asioita kutsutaan sitä motivaatioksi. Eri henkilöitä motivoivat erilaiset asiat. Nämä voivat myös henkilökohtaisia. Motivaation lähteisiin vaikuttavat myös henkilön omat tavoitteet ja elämäntilanne. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 20–22.)

Rope (2003, 120) pitää motivaation lähteinä muun muassa koulutusta, työn arvostusta, tehtävien kiertoa, kannustavaa työskentelyilmapiiriä ja kannustavaa palkkausta. Rubanovitsch & Aalto (2007, 176) taas ovat sitä mieltä, että onnistumiset ovat motivaation tärkein lähde. Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 21–22) mieltävät motivaatiotekijät yhdeksi työtyytyväisyyteen vaikuttavista perusteista. Tyytymättömyys ja tyytyväisyys on luokiteltu hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöillä, kuten palkka ja työvälineet, on vaikutusta työtytymättömyyteen. Kun taas motivaatiotekijät, jotka liittyvät työn sisältöön ja arvostukseen, koetaan nimenomaan työtyytyväisyyden kasvattajina.

Motivaatio vaikuttaa henkilön toimintaan, millaista palkkiota arvostaa tai miten toivoo itseään palkittavan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 22). Henkilö, jolla on hyvä motivaatio jo itse työstä, tekee työnsä hyvin ilman sen suurempaa kannustusta, eikä työ edes välttämättä tunnu työltä. Kun taas henkilön, joka ei ole motivoitunut, suoriutuminen vaatii erityisiä kannustimia.

Palkitsemisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan muuta kuin normaalia palkkaa. Palkitsemista käytetään johdon apuvälineenä strategisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Palkitsemisessa käytetyt perusteet taas viestivät sen, mitä työntekijältä odotetaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 16.)

Jotta palkitsemisjärjestelmä olisi onnistunut, tulisi yrityksen johdon miettiä erilaisia palkitsemisvaihtoehtoja. Tähän tuo lisähaastetta varmasti myös se, että eri ihmisille palkitseminen merkitsee eri asiaa. Toiselle se on selkeä motivaation lähde, toinen taas kokee sen peräti haittaavan työn tekemistä.

Palkitseminen on parhaimmillaan organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Aalto-yliopisto 2012.)

Yrityksen johdolla on suurin valta palkitsemisen määrittelyssä. Usein he eivät kuitenkaan käytä tätä valtaa vaan johto ja koko organisaatio voivat olla välinpitämättömiä selvittämään palkitsemisen toimivuutta ja vaikutuksia. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 31.) Palkitsemisella on kuitenkin paljon hyviä vaikutuksia, joita ovat esimerkiksi toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, yhteistyön lisääminen, henkilöstön sitoutuminen, henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen, valittamisen väheneminen, oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen sekä strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen.

Vartiainen, Hakonen & Huikko (1998) jakavat palkitsemisen joko aineelliseen tai aineettomaan tapaan. Kuviosta 9 nähdään mistä palkitseminen koostuu. Aineellisia palkitsemistapoja peruspalkan lisäksi ovat erilaiset palkkiot tai edut. Aineettomat palkkiot koostuvat esimerkiksi kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksista, palautteesta sekä omista vaikutusmahdollisuuksista päätöksenteossa. Näitä palkitsemistapoja voidaan myös yhdistää. (Aalto-yliopisto 2012.)



KUVIO 9. Palkitsemistapojen kokonaisuuden muodostuminen (Vartiainen, Hakonen & Huikko, 1998, Aalto-yliopiston 2012, mukaan.)

Aineellisia etuja ovat myös esimerkiksi työhyvinvointia tukevat toimet, sekä muu virkistys ja huomioiminen. Lisäksi vapaa-ajalla järjestettävät aktiviteetit lasketaan etuihin. Eduissa tyypillistä on, että joskus vain osa henkilöstöstä käyttää tarjontaa aktiivisesti, joten edut ovat heille merkityksellisiä ja osalle henkilöstöstä ei. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 85–87.)

Palkitsemisjärjestelmän olemassa olon tärkeydelle on verrannollinen myös palkitsemisjärjestelmän jatkuva kehittäminen. Palkitsemisjärjestelmä onkin syytä liittää organisaation muihin vuosittaisiin prosesseihin. Palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen olisi hyvä saada mukaan koko organisaatio. Johdon itsekseen määritellessä palkitsemistavat ja -perusteet jäävät niiden käytännön vaikutukset usein ymmärtämättä. Toisaalta taas kokemukset yhteisten asioiden kehittämisestä yhdessä auttaa yhteistyötä muissakin asioissa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 121–123.)

Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 122.) pitää tärkeänä seuraavia asioita, joista yrityksen ja sen organisaation tulisi huolehtia, jotta palkitsemisjärjestelmä pysyisi ajan tasalla:

- Oman strategian ymmärtäminen
- Palkitsemisstrategian luominen
- Palkitsemissalkun määrittely
- Palkitsemisen vaikutusten hallinta
- Palkitsemisen toimivuuden arviointi

Tärkeänä palkitsemisjärjestelmän luomisessa voidaan kuitenkin pitää sitä, että hyvät suoritukset huomioidaan aina jollain lailla. Tehokkain tapa motivaation tappamisessa on jättää hyvin tehty työ huomiotta. Lisäksi kannustinten tulee olla todellisia saavutettavissa olevia asioita. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 186.)

4 CASE PANKKI X

Luvussa 4 esitellään case-yritys ja sen nykyiset toimintatavat, tutkimustulokset sekä tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätösten kautta selvitetään myös miten nykyisiä toimintatapoja olisi mahdollista kehittää.

4.1 Yrityksen esittely

Pankki X on v.1880 perustettu ja edelleen itsenäisenä toimiva paikallispankki. Pankin konttorit toimivat paikkakunnilla A, B ja C. Henkilöstöä pankissa on yhteensä 14, joista 10 toimihenkilöä. Osa toimihenkilöistä työskentelee useassa konttorissa, siksi muun muassa asiakkuudenhallinnan ja myynnin johtamisen olisi tärkeää toimia yhteneväisesti koko pankissa.

Pankki X:n asiakkaina on henkilöasiakkaita, pienyrityksiä ja yhteisöjä. Vuoden 2012 lopussa palvelun omaavien asiakkaiden määrä oli lähes 6000 kpl. Iso osa asiakkaista tulee nykyisin myös konttoripaikkakuntien ulkopuolelta, mutta yleensä heillä on jokin side toimialueelle, esimerkiksi entinen kotipaikka tai loma-asunto. Alueen väestön arvioidaan vähenevän, mutta vähenemistä suurempi tekijä on ikärakenteen muutos. Vuonna 2016 jo 1/3 alueen väestöstä ennustetaan olevan yli 65-vuotiaita. Koska väkimäärä alueella ei kasva, perustuu pankin kasvu ensisijaisesti nykyisten asiakkuuksien kehittymiseen. (Pankki X, 2012b.)

Pankki X:n (2012a) keskeisinä menestystekijöinä nähdään:

- 1) Laaja-alainen ja laadukas asiakkuuksien hoito
 - edellyttää henkilöstön osaamista, taitoa ja tahtoa
- 2) Kannattava ja kustannustehokas toiminta
 - toimintojen järkevä organisointi ja tehtävien priorisointi
- 3) Tuloshakuinen kumppanuusyhteistyö
 - kiinteistövälitys- ja vakuutusyhteistyön rakentaminen

Pankki X:n toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkailleen inhimillistä ja joustavaa pankkipalvelua läpi elämän – kannattavasti. (Pankki X, 2012a). Toiminta-ajatus heijastuu myös pankin arvoihin, jotka näkyvät taulukosta 3.

TAULUKKO 3: Pankki X:n arvot (2012a).

Pankki X:n arvot	Mitä ne kertovat Pankki X:stä
Itsenäisyys	On halu päättää itse omista asioista
Inhimillisyys	Toiminta on asiakaslähtöistä
Yhdessä tekeminen ja sitoutuminen	Luo edellytykset hyvälle työilmapiirille ja onnistumiselle
Kannattava toiminta	Jatkuvuuden edellytyksenä
Säästäminen	Tarkoitus edistää asiakkaiden taloudellista hyvinvointia sekä toimia itse esimerkillisesti

Pankki X:n liiketoimintavisiona on olla kannattava, asiakasläheinen ja alan kehityksessä mukana oleva pankki. (Pankki X, 2012a.)

4.2 Yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila

Pankki X:ssä asiakkuuksia johdetaan ja kehitetään suunnitelmallisesti ja käyttäen apuna asiakkuuden hallinnan välineitä. Asiakkuudenhallinnassa noudatetaan pankin strategiassa, vuosisuunnitelmassa sekä Askel-toimintamallissa määriteltyjä periaatteita. Asiakkuuksien johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa tavoitteet asetetaan vuosittain. Määrällisten tavoitteiden lisäksi tarkoituksena on asiakaskohtaamisten saaminen tasolle, joka muodostaa kilpailuedun muihin toimijoihin nähden.

Pankin liiketoiminnan vuoden 2013 yhtenä painopistealueena on kannattavuuden ja riskien hallinnan ohella asiakkuuksien kehittäminen.

4.2.1 Asiakkuusstrategia

Pankki X:n (2011) asiakkuusstrategian tavoitteena ovat

- asiakaskannan säilyttäminen ja asiakasmäärän kasvu
- asiakkuuden sisällön ja asiakaskannattavuuden kehittäminen
- asiakasuskollisuuden vahvistaminen

Asiakaskannan säilyttäminen ja asiakasmäärän kasvu

Pankin konttorit eivät sijaitse kasvukeskuksissa ja asiakasmäärän kasvattaminen on muutenkin nykyisessä kilpailutilanteessa erittäin haastavaa. Uusien asiakkaiden hankinnassa kiinteistövälitystoiminnan sijoittuminen pankin konttoreihin on yksi tärkeä osatekijä. Nykyisen asiakaskannan säilyttäminen on tällä hetkellä pankin asiakkuudenhallinnan tärkein tehtävä. Jotta tähän päästäisiin, tulee jokaisessa asiakkuuden vaiheessa pankin huolehtia siitä, että asiakkuutta hoidetaan hyvin. (Pankki X, 2012a.)

Asiakkuuden sisällön ja asiakaskannattavuuden kehittäminen

Pankki X:n (2012a) strategian mukaan pankin kasvu perustuu ensisijaisesti nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen ja laajentamiseen. Asiakkuustavoitteissaan painopistealueina ovatkin aktiiviasiakkaiden ja laajojen asiakkuuksien määrien lisääminen. Asiakkuuden laajuus mitataan palvelualueiden määrällä.

Aktiiviasiakkaiden määrä vuoden 2012 päättyessä oli n. 3300 ja näistä vain n. 28 % olivat laajoja asiakkuuksia (vähintään viisi palvelualueita).

Aktiiviasiakkaista kehittyviä asiakkuuksia (vähintään kolme palvelualueita) oli n. 45 %. Passiiviasiakkaiden määrä kaikista asiakkaista oli peräti 68 %. Näiden lukujen valossa nykyisissä asiakkuuksissa olisi siis suuret kasvumahdollisuudet.

Asiakasuskollisuuden vahvistaminen

Asiakasuskollisuutta vahvistetaan vuorovaikutuksella. Tähän kuuluvat muun muassa käytävät asiakashuollot sekä aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin.

Pankki X haluaa muodostaa asiakkaille mielikuvan, että se huolehtii asiakkaistaan

ja heidän raha-asioistaan. Asiakkuuden halutaan tuovan lisäarvoa myös asiakkaalle.

4.2.2 Askel-toimintamalli

Askel on pankkiryhmän oma toimintamalli, jonka tarkoituksena on jäsentää asiakkuus-, myynti- ja markkinointitoimenpiteitä. Askel-toimintamallin tarkoituksena on auttaa asiakaskohtaamisissa niin, että asiakkaalle voidaan tarjota ainutlaatuinen pankkikokemus.

Toimintamalli on käytössä myös Pankki X:ssä ja siitä on tehty Askel-toimintamalli käytännössä -ohje (Pankki X, 2011). Askel-toimintamallin tavoitteena on yhtenäistää konttoreiden toimintaa sekä turvata kannattava kasvu nykyisessä kilpailutilanteessa. Toimintaohjeessa on asiakkuusstrategian pääkohdat ja painopistealueet sekä asiakkuuksien hoitomallit. Ohjeessa on myös määritelty konttoreiden asiakastyöhön liittyvät käytännön toimet, muun muassa konkreettinen tehtävien jako eri työpisteiden välillä. Työpisteillä kierretään 1-2 viikkoa kerrallaan. Jokaisessa konttorissa on yksi kassa sekä taustatyöntekijöitä. Konttorissa C on 1 taustahenkilö, konttoreissa A ja B on 2 taustahenkilöä. Ensimmäinen taustatyöntekijä on niin sanottu ”päivystäjä” eli hän hoitaa asiakkaat, jotka tulevat pankkiin ilman aikavarausta tai asia on muuten luonteeltaan sellainen, joka vaatii pitemmän ajan kuin mitä kassalla voidaan hoitaa. Ollessaan kolmospaikalla henkilölle sovitaan asiakasneuvottelut vain ajanvarauksella, pääsääntöisesti hän itse hoitaa asiakaskontaktoinnin. Konttorissa C päivystäjä ei ole, vaan asiakasneuvottelut pyritään aina hoitamaan aikavarauksella.

Askel-toimintamalli on otettu käyttöön v. 2009. Käyttöönottoa avustivat henkilöstövalmennuspäivät ulkopuolisen kouluttajan vetäminä. Toimintamallia on tarkoitus päivittää vuosittain vastaamaan pankin strategiaa ja tavoitteita. Viimeisin päivitys on kuitenkin tehty v.2011. Strategiassa (Pankki X, 2012a) on määritelty myös henkilöstön kehittämisen toisena painopisteenä Askel-toimintamallin onnistumiseen liittyvät koulutus- ja valmennustarpeet. Tämä käsittää asenteet,

työtavat, ajankäytön, asiakkaan kohtaamisen sekä myyntiosaamisen. Lisänä on asiakkuudenhallinnan järjestelmien sisäistäminen.

4.2.3 Asiakkuudenhallinnan järjestelmät: Tehtävähallinta ja Oman talouden tuokio

Käytettävissä olevat järjestelmät Tehtävähallinta ja Oman talouden tuokio tukevat jatkuvaa asiakkuustyötä.

Tehtävähallinta on esimiehen ja toimihenkilön työväline asiakkuuksien johtamiseen. Tehtävähallinnassa voi pankki ottaa käyttöön haluamansa X-pankkiliiton rakentamat asiakkuuksien hoitosuunnitelmat. Lisäksi pankki itse voi halutessaan rakentaa kampanjoita. Tehtävä- eli kontaktilistat esimies vastuuttaa toimihenkilöille.

Oman talouden tuokio on pankin taloudenhallinta-sovellus. Asiakkaasta katsottuna se on asiakaskohtaaminen, missä kartoitetaan asiakkaan talouden nykytila, menot ja tulot sekä tulevaisuuden näkymät. Oman talouden tuokio esittelee asiakkaalle sopivan palveluvalikoiman ja ohjaa tätä esimerkiksi säästämässä hänelle sopivaan suuntaan. Oman talouden tuokiossa määritellään myös asiakkaan riskiprofiili MiFid, jolloin hänelle ei esimerkiksi tarjota riskiprofiilinsa vastaisia palveluita. Tapaamisesta asiakkaalle jää selkeä kuva omasta taloudestaan sekä säästämisen tai lainanoton mahdollisuuksistaan.

4.2.4 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisen tulisi olla Askel-toimintamallin (Pankki X, 2011) mukaan aktiivista, suunnitelmallista ja tavoitteellista. Menestyksekkään myynnin ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää pankin johdolta näiden toimintojen mahdollistamista. Lisäksi henkilöstöresurssien oikea mitoittaminen ja tehokas käyttö ovat johdon vastuulla. Myynnin johtamisesta konttorissa vastaa konttorin esimies. Pankilla on kolme konttoria, joista kaksi on vastuutettu yhdelle esimiehelle.

Askel-toimintamallissa (Pankki X, 2011) on määritelty myynnin vuosikello, johon on kalenterioitu vuodelle kuuluvat myynnin johtamiseen liittyvät toiminnot. Näitä toimintoja ovat koko pankin myyntipalaverit, laajennettu johtoryhmä, raportointi hallitukselle, konttorin myyntipalaveri, suppea ja laaja sekä lisäksi henkilökohtaiset myyntikeskustelut.

Tavoiteasetanta ja palkitseminen

Pankissa X tavoiteasetanta toteutetaan osana pankin vuosisuunnittelua. Tavoitteet ja seurantakohteet asetetaan vuosittain. Palkitseminen ja vuosittain asetettavat painopistealueet esitetään vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa. Askel-toimintamallin (Pankki X, 2011) mukaan tavoiteasetannassa ja palkitsemisessa kuullaan toimihenkilöitä ennakkoon. Pankin toimitusjohtaja vastaa tavoiteasetannasta.

4.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, että siinä kuvataan todellista elämää ja ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita siitä näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä kulloinkin on. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähinnä tarkoitus nostaa esille tosiasioita, eikä pelkästään todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–152.) Tutkimuksen aineisto kerättiin henkilöstön haastatteluilla, koska tutkimuksen aiheissa korostuu nimenomaan haastateltavia koskevat asiat ja vastausten oli tarkoitus perustua heidän omiin kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa. Haastatteluissa on mahdollisuus kerätä aineistoa joustavasti sekä tilanne huomioiden ja lisäksi tarkentaa tai syventää vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 194.) Muu tutkimusaineisto kerättiin yrityksen sisäisistä ohjeista, sen omista asiakastietojärjestelmistä sekä tutkijan omana havainnointina.

Haastattelutekniikkana päädyttiin käyttämään teemahaastattelua.

Teemahaastattelun tunnusmerkkinä on, että haastattelun kysymykset eivät välttämättä ole yksityiskohtaisia ja muoto tai järjestys ei ole kaikille sama, mutta

haastattelu etenee kuitenkin keskeisten aiheiden mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2003, 197.)

Haastatteluista pyrittiin tekemään mahdollisimman keskustelunomaisia, mutta avoimesta haastattelusta poiketen, noudattaa kuitenkin teemahaastattelulle tyypillistä aiherunkoa (Hirsjärvi & Remes, 2008,48.) Haastatteluissa oli tarkoitus selvittää haastateltavien omia käsityksiä ja mielipiteitä asiakkuuksien hoidosta ja haasteista, sekä myynnin johtamisen vaikutuksista omaan työhön. Kysymykset olivat kaiken kaikkiaan hyvin avoimia ja melko laajoja, minkä vuoksi haastateltavat saivat kysymysten aihealueet tiedoksi ennen haastattelua. Näin jokaisella oli mahdollisuus miettiä etukäteen asiakkuudenhallinnan ja järjestelmien nykytilaa sekä omia toimintatapojaan.

Haastatteluihin osallistui kaiken kaikkiaan 11 henkilöstön jäsentä pankin kaikista konttoreista. Haastateltavina olivat 8 palveluneuvojaa ja 3 esimiestä. Esimiehistä yksi oli pankin toimitusjohtaja. Pankin henkilökunnasta kolmea ei haastateltu. Näistä yksi oli tutkija itse, kahden muun haastattelu jäi pois aikataulullisista syistä.

Haastattelut toteutettiin ajalla 6.–13.2.2013 pankin konttoreissa. Haastattelujen kesto oli n. 30–80 min/henkilö. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin Word-tiedostoiksi. Tämän jälkeen vastaukset lajiteltiin kysymysten perusteella Excel-taulukossa. Haastattelujen rungot ovat tämän tutkimuksen liitteinä. (Liite 1 ja 2). Haastatteluissa palveluneuvojilta kysyttiin seuraavista aihealueista:

- Asiakkuuden kehittämisen toimintamalli Askel
- Asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttö
- Asiakkuudenhallinta
 - Asiakaskontaktointi ja -tapaamiset sekä niiden määrä ja tulokset
 - Asiakkuuden kehittäminen, haltuunotto ja päättymisen
 - Ilman ajanvarausta saapuvat asiakkaat
 - Puhelimitse hoidettavat asiakashuollot
- Myynninjohtaminen
 - Tavoitteet, ohjaus, seuranta ja palkitseminen

Esimiesasemassa olevien henkilöiden kysymykset olivat osittain erilaisia, koska heillä käytännön asiakaspalvelutyö on vähäisempää. Esimiehille kohdennetut kysymykset koskivat lähinnä esimiehen roolia asiakasstrategian toteutuksessa sekä toiveita tai odotuksia henkilöstölle. Yhdistäviä kysymyksiä oli kuitenkin Askel-toimintamallista sekä myynnin johtamisen osa-alueista.

Lähdeviittausten tarkemmat merkinnät haastateltavien vastauksista jätettiin pois tekstiosasta, jotta haastateltavien tunnistamattomuus pystyttiin säilyttämään.

4.4 Tutkimustulokset

Haastatteluissa tuli selkeästi esille monia haasteita asiakkuuksien hoitamisessa. Lisäksi konttoreiden välisiä eroavaisuuksia oli joissakin toimintatavoissa sekä myynnin johtamisessa. Osa näistä vaikuttaa selkeästi konttoreiden toimintaan.

4.4.1 Askel-toimintamalli

Henkilöstöltä kysyttäessä Askel-toimintamallin tuntemuksesta lähes kaikki tietävät toimintamallin perusajatuksen. Toimintamalli mielletään hyväksi apuvälineeksi ja sen toteutuminen on omalta osaltaan parantanut tekemistä niin, että tehtävät ovat paremmin organisoituja ja tehokkuus lisääntynyt. Koettiin myös, että toimintamalli on jonkin verran yhtenäistänyt konttoreiden toimintaa. Askel-toimintamalli pyritään pitämään mielessä ja noudattamaan sitä päivittäisessä työssä, mutta joskus kiireessä tai epätavallisissa olosuhteissa luisutaan vanhoihin malleihin. Toisaalta taas koettiin, että toimintamalli on yksi ohje muiden joukossa eikä sitä tule enää kovin paljon mietittyä.

Yhdessä konttorissa Askel-toimintamallin asioita käydään läpi säännöllisesti keskustellen. Kahdessa muussa ei valmennuspäivien jälkeen asiaan ole kovin paljon paneuduttu ja käyttöönoton jälkeisiä tapahtumia kommentoitiinkin esimerkiksi sanomalla *"Silloin alussa käytiin paljon läpi, mutta nyt ei pitkään aikaan mitään."* Jokaisessa konttorissa oltiin kuitenkin sitä mieltä, että vaikka toimintamalli on melko hyvin sisäistetty, olisi syytä säännöllisesti keskustella eri toiminnoista. Lisäksi valmennuspäivät koettiin hyviksi tsemppauspäiviksi ja osa

toivoi näiden jatkuvan vaikka joka toinen vuosi. Tällä turvattaisiin muutoksessa pysyminen.

Esimiesten mielestä Askel-toimintamallin pitäisi olla henkilöstölle melko selvää. Toimintamallin toteutumisesta kysyttäessä kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että se toteutuu osittain ja joinakin aikoina paremmin ja joinakin huonommin. Malli on melko herkkä ulkoisille häiriöille ja esimerkiksi poissaolojen vuoksi sitä ei pystytäkään toteuttamaan kunnolla. Ulkoinen häiriö voi toisaalta taas olla jokin positiivinenkin syy, esimerkiksi lainakysyntä. Ongelmana on tällöin se, että pystytään vastaamaan vain asiakkaiden tarpeisiin ja oma kontaktointi jää vähemmälle.

Askel-toimintamallin päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen koettiin tärkeäksi, mutta sen vastuutus, kenelle kuuluu, oli esimiehillekin epäselvää.

Toimintamallissa on paljon vanhentuneita tietoja sekä joitakin todellisista toimintatavoista poikkeavia asioita, jotka eivät kulje Askeleen mukaan, kuten vuosikello ja myynninseuranta esimiehestä ylöspäin. Suunnitelmallisuutta kaivataan lisää esimerkiksi markkinointiin ja asiakkuuksien hallintaan.

4.4.2 Järjestelmien käyttö ja hallinta

Tehtävähallinta

Tehtävähallinnan käyttö oli kaikille tuttua ja järjestelmä koettiin yleisesti ottaen ihan hyväksi vaikka joitakin teknisiä puutteita järjestelmässä henkilöstön mielestä on. Kommentit ”Hyvä työväline” ja ”hoitosuunnitelmien ohjeet ovat hyvät ja niistä asiat on helppo tarvittaessa tarkastaa” olivat tavallisimpia. Eniten epäselvää tuntui olevan merkintöjen tekemisessä, vaikka niihin on tullut jo aiemmin täsmennyksiä. Näihin haluttiinkin edelleen vielä kertausta.

Kysyttäessä pystytäänkö itselle vastuutetut tehtävät hoitamaan kunnolla ja ajallaan vastaukset olivat hyvin vaihtelevia. Suurin osa pystyi hoitamaan akuutit tehtävät, esimerkiksi määräaikaistilien erääntymiset tai 18 vuotiaiden asiakashuollot, mutta muuten tehtävähallinnan ajan tasalla pitäminen koettiin erittäin haasteelliseksi. Todettiin muun muassa, että ”en ennätä hoitaa minulle vastuutettuja, tehtävähallinta kulkee aina jäljessä” tai ”toiset tehtävät menevät aina muiden

edelle”. Periaatteena on, että hoitamattomiin tehtäviin ei jäisi mitään, joten silloin tehtäviä tulee vain siirrettyä eteenpäin. Näiden lisäksi uusia tehtäviä, asiakastapaamisten myötä tai pankin omia hoitosuunnitelmia, tulee hoidettavaksi koko ajan. Tehtävähallinnassa olevien hoitosuunnitelmien tärkeysjärjestyksestä ollaankin joskus epävarmoja.

Materiaalia eli käsiteltäviä tehtäviä asiakaskontaktoinnin hoitamiseen on siis pääsääntöisesti riittävästi, jopa liikaa. Vain yhdessä konttorissa asiakasmateriaalia toivottiin lisää.

Nykyisten ohjeiden mukaan asiakkaan käsittely pitäisi aina aloittaa tehtävähallinnasta, näin tulisi huomattua asiakkaan muutkin avoimet tehtävät. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei tätä toimintatapaa ole vielä sisäistetty, joten asiakkaan tehtävistä saatetaan hoitaa vain se mikä on sillä hetkellä esillä. Lisäksi, jos merkintöjä tehdään vasta myöhemmin, aiheuttaa se sekaannuksia ja noloja tilanteita asiakkaaseen päin. Jotta järjestelmä toimisi hyvin, sen pitäisi nimenomaan olla aina ajan tasalla. Tehtävähallinnan käytössä osa toivoi merkinnöistä yhteneväisempiä, jotta samaa asiakasta käsitellessä vältyttäisiin tulkinnanvaraisuuksista jatkossa.

Konttoreiden esimiehiltä kysyttäessä tehtävähallinnasta todettiin, että haasteita tuo eniten asiakasmateriaalin eri määrä eri konttoreissa. Yhdessä konttorissa tehtävähallinta on tukkeutunut, eikä uusia hoitosuunnitelmia voida toistaiseksi tehdä. Toisessa konttorissa asia on suurin piirtein kunnossa, mutta kolmas konttori taas kärsii selvästi materiaalin puutteesta. Tarkoituksena kuitenkin on, että samat asiakastoiminnot ja hoitosuunnitelmat tehtäisiin koko pankissa. Esimiehet tiedostavat, että epätasainen toiminnanohjaus, hoitosuunnitelmiin kesken kaiken tulleet lisäykset sekä priorisointi vaikeuttavat konttoreiden toimintaa. Toisaalta todettiin, että itse työkalu on nyt sellainen, jossa tekniikka on suurena apuna asiakkuudenhallinnassa sekä tukee selkeästi myös strategiaa.

Oman talouden tuokio

Oman talouden tuokio OTT on melko uusi talouden hallinnan työkalu. Asiakaskohtaamisessa asiakkaan kanssa käydään hänen talouden tilanne läpi.

Haastatteluihin mennessä jokainen haastateltava oli tehnyt muutamia Oman talouden tuokioita ja järjestelmän käytössä kaikki kokivatkin siinä olevan vielä melko paljon opittavaa. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että kyseisen järjestelmän oppii parhaiten tekemällä. *”Haasteita on rutiinien oppimisessa. Tuntuu, että aika on kortilla eikä ole aikaa varata tapaamisia, missä OTT käydään läpi”*. Oman talouden tuokioita oli tehty lähinnä säästämisasiakkaille. Rahoitusasioissa Oman talouden tuokioita ei oltu käytetty, koska koettiin, ettei sovellus tue niin hyvin rahoitusratkaisuja.

Kysymykseen, milloin Oman talouden tuokio olisi parasta tehdä, ei osattu antaa yksiselitteistä vastausta, vaan oltiin sitä mieltä, että lähes kaikki tilanteet olisivat hyviä.

Erityisesti seuraavat tilanteet katsottiin kuitenkin olevan Oman talouden tuokioon sopivia:

- Asiakashuolto
- Asiakkuuden haltuunotto
- Lainan loppuminen
- Nuoren elämäntilanteen vakiintuminen: töissä -> palkasta jää säästöön

Uusiasiakasneuvottelussa OTT koettiin ehkä kaikista haasteellisimmaksi, koska asiakkaasta ei olisi vielä riittävästi tietoja käytettävissä. Sitä ei katsottu kannattavaksi tehdä myöskään, kun asiakas tulee pankkiin aikaa varaamatta.

Ehdottoman tärkeänä koettiin, että sekä asiakas että toimihenkilö ovat valmistautuneet Oman talouden tuokion tekemiseen. Oman talouden tuokiossa on mahdollista esitää asiakkaalla lomake tuloista ja menoista. Lomakkeen käyttö vaihtelee tällä hetkellä, mutta siitä katsottiin olevan huomattavasti apua.

Asiakaskohtamiseen varataan aikaa noin 1–1,5 tuntia, joten jos samalla kertaa hoidetaan jokin muu isompi kokonaisuus, on OTT yhdessä asiakaskohtamisessa liian laaja.

Oman talouden tuokion katsottiin tuottavan tuloksia myös myynnillisesti.

Tapahtumia kommentoitiin muun muassa seuraavasti: *”olen niin hullaantunut tuohon Oman talouden tuokioon, kun se on toiminut ja tapaamisesta yllätyksenä*

tullut myyntiä” tai ”tulokset puhuvat puolestaan. Asiakas ollut esimerkiksi ensin täysin rahastovastainen, mutta OTT osoittanut ratkaisussa tätä säästämisvaihtoehtoa ja asiakas on ottanut palvelun käyttöönsä heti.”

Esimiesten mielestä Oman talouden tuokio tulee olemaan asiakkuuden laajentamisessa avainkysymys ja se pitäisi saada toimimaan.

4.4.3 Asiakkuudenhallinta

Haastateltavilta haluttiin saada omia huomioita ja kommentteja, kuinka asiakkuuksien hoitaminen sujuu tällä hetkellä omassa työssä. Käytännön asiakkuudenhallintaan liittyvät kysymykset tehtiin vain palveluneuvojille.

Esimiesten kanssa keskusteltiin heidän roolistaan asiakasstrategian toteutuksessa. Jotta strategian mukainen asiakkuudenhallinta toteutuisi, esimiehet kokivat tärkeimpänä tehtävänä olevan asiakaskontaktointien ja -tapaamisten mahdollistamisen palveluneuvojille. Huolehtia, että heillä olisi työrauha sekä tuki tarvittaessa. Lisäksi esimiehet kokivat velvollisuutenaan olevan myös valvoa, että kontakteja ja neuvotteluja tehdään sekä hyödynnetään. Itse asiakkuuksien hoidossa esimiehet näkevät tehtävänä olevan lähinnä uusasiakaspuolella asiakasvalintojen tekeminen. Heidän tulisi muun muassa arvioida asiakkaiden maksukykyä ja sitä myötä hankkia terveitä hyviä asiakkuuksia.

Esimiehiltä kysyttäessä millaisia odotuksia heillä on henkilöstön toiminnasta liittyen asiakkuudenhallintaan vastauksina tuli muun muassa seuraavaa:

- omatoimisuutta
- oman työn ja ajan hallintaa
- rohkeutta asiakasneuvotteluihin ehdotusten tekemiseen
- tavoitteellisuutta ja kunnianhimoa tavoitteiden saavuttamiseksi
- aktiivista asiakaskontaktointia

4.4.3.1 Asiakaskontaktointi, asiakastapaamisten järjestäminen ja tulokset

Asiakaskontaktointilla haastattelussa tarkoitettiin suunnitelmallista yhteydenottoa asiakkaaseen asiakastavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakastapaamisella tarkoitetaan ajan varauksella hoidettua laajaa asiakasneuvottelua, jonka kesto on noin 1-1,5 tuntia.

Asiakaskontaktointitapaan ei ole annettu määräyksiä, vaan luotetaan henkilökunnan asiantuntemukseen. Asiakaskontaktointi hoidetaan pääsääntöisesti puhelimitse tai asiakkaan käydessä kassalla varataan tapaamisaikoja siksi kun siirrytään taustapaikalle. Kassalla ajan varaaminen todettiin luontevimmaksi. Tähän kaivattiin kuitenkin aktiivisuutta lisää ja etenkin ajan varaamisessa toisten kalenteriin. Muutaman kerran, kun asiakasta ei ole tavoitettu on lähetetty kirje ja varattu suoraan asiakastapaaminen. Lisäksi asiakkaisiin otetaan jonkin verran yhteyttä verkkopankin kautta. Verkkopankin kautta hoidettavien yhteydenottojen huonoiksi puoliksi todettiin, kun ei tiedetä lukeeko asiakas viestiä vai ei. Tähän yhteydenottotapaan toivottiin myös jonkinlaista suunniteltua ratkaisua.

Yleisesti todettiin asiakaskontaktoinnin olevan jo melko helppoa ja sen tulleen rutiininomaiseksi.

Suunnitelmallisten asiakastapaamisten järjestämisessä yli puolet haastateltavista tunsivat niiden määrässä riittämättömyyttä eikä asiakastapaamisia koeta saatavan järjestymään riittävästi. Yleisimmin syynä ovat rinnalla kulkevat muut tehtävät sekä oma saamattomuus. Oltiin sitä mieltä, että asiakkaat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä, kun heihin ollaan yhteydessä pankista ja he tulevat melko mielellään asiakastapaamiseen.

”Tapaamisten järjestämisessä varmaan olisi parantamisen varaa.”

”En ole saanut sovittua tapaamisia riittävästi. voisi saada enemmänkin”

”Asiakkaat kyllä tulevat pankkiin yllättävänkin hyvin, kun vaan itse saa aikaiseksi ottaa puhelimen käteen.”

Suurin osa haastateltavista arvioi sopivaksi asiakastapaamisten määräksi 2–3 tapaamista päivässä. Mutta toisaalta, kun tätä määrää suhteutettiin viikon ajanjaksoon, sen todettiin olevan melko suuri, etenkin jos neuvottelujen tarkoitus eli tavoitteet toteutuvat. Näistä koituu jatkotyötä ja usein myös jatkoneuvotteluja. Lisäksi pienissä konttoreissa muut asiakastyöt työllistävät ja silloin kertyneet työt jäävät rästiin.

Asiakasneuvottelujen tuloksellisuutta pohdittaessa vain kolme haastateltavaa oli suoraan sitä mieltä, että tulokset ovat olleet hyviä. Loput haastateltavista sanoivat tulosten vaihtelevan hyvin paljon ja että myynnissä olisi parantamisen varaa. Vaikeaa koettiin olevan juuri oikean asiakkaan löytäminen. Lisäksi pitäisi muistaa, että sopimus ei aina tapahdu juuri sillä hetkellä, asiaan voidaan palata vaikka vasta vuoden kuluttua.

4.4.3.2 Asiakkuuden haltuunotto ja päättyminen

Asiakkuuden haltuunotto on pankin hoitosuunnitelma uusille asiakkaille. Tällöin varmistetaan, että asiakkuuden aloituksessa käyttöönotetut palvelut toimivat sovituslaisesti. Tehtävä perustetaan asiakkaalle automaattisesti 1–2 kuukauden asiakkuuden jälkeen ja vastuutetaan palveluneuvojalle, joka asiakkuuden on aloittanut. Asiakkuuden haltuunoton tarkoituksena on myös lujittaa asiakassuhdetta heti alusta alkaen sekä kartoittaa mahdolliset lisäpalvelut.

Kysyttäessä palveluneuvojilta asiakkuuden haltuunoton hoitamisesta, haastatteluissa selvisi, että palveluneuvojat toteuttavat hoitosuunnitelma erilaisin tavoin. Osa ottaa asiakkaaseen yhteyttä puhelimitse ja tarkastaa, miten palvelut ovat käynnistyneet ja onko kaikki mennyt hyvin. Osa taas hoitaa haltuunoton jo siinä tilanteessa, kun asiakas hakee pankilta esimerkiksi uuden korttinsa tai jos ollaan muissa asioissa asiakkaaseen yhteydessä. Jollakin hoitotapa riippuu myös asiakkuuden laajuudesta. Jos asiakkaalla on vain minimipalvelut asiat käydään läpi muussa yhteydessä, mutta jos on isompi kokonaisuus, sovitaan tapaaminen. Kukaan haastateltavista ei sovi jatkotapaamista suoraan uusasiakasneuvottelussa, osa kyllä kertoo, että pankista tullaan olemaan yhteydessä myöhemmin.

Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että asiakkuuden haltuunotto on ehdottoman tärkeä asia ja tulee hoitaa, tavalla tai toisella. *"Muuten voi käydä niin, ettei asiakas tulekaan ollenkaan, vaan kiroilee maailmalla kun joku asia on mennyt pieleen"*. Ajallisesti haltuunotto 1–2 kk asiakkuuden alkamisesta koettiin yleensä hyväksi ja riittäväksi.

Asiakkuuden päättymisestä todettiin, että syyn selvittäminen olisi aina tärkeää. Nykyisin asiakkaille soitetaan ja kysytään mistä johtuu. Lisäksi toivottiin, että asiakkuuksien päättymiset käytäisiin vaikka yhdessä kootusti läpi, jotta voidaan mahdollisesti oppia tilanteista. Usein asiakkuus päättyy kilpailutuksen seurauksena, jolloin palveluneuvoja ei ole siihen voinut vaikuttaa. Mutta tärkeänä seuranta pidettiin etenkin silloin, jos asiakkuuden päättymisen johtuu pankin toimintatavoista. Asiakkuuksien päättymisen seuranta on vaikeaa, jos asiakas siirtyy hiljaisesti toiseen pankkiin ja hän vain passivoituu.

4.4.3.3 Asiakkuuden kehittäminen ja asiakashuolto

Pankin asiakkuusstrategian tavoitteista kysyttäessä, kaikki olivat sitä mieltä, että keskittyminen olemassa oleviin asiakkuuksiin ja niiden kehittämiseen on hyvä asia. Asiakasmassaa on paljon ja monilla asiakkailla on varmasti palveluja, jotka heiltä suoranaisesti puuttuvat, vaikka selvä tarve olisikin. Esimerkiksi nostettiin säästäminen, minkä tärkeyttä asiakkaat eivät vieläkaan tunnusta. Asiakkuutta laajentamalla saadaan myös asiakas sitoutettua paremmin.

Kaikki kokivat haasteellisimpana asiakkuuden laajentamisen kehittyvästä laajaan, jolloin asiakkaalla pitäisi olla käytössään palveluja viideltä eri palvelualueelta. Kaikki olivat myös sitä mieltä, että asiakkuuden laajentamista vaikeuttaa erityisesti tällä hetkellä säästämispalveluiden käsittely asiakkaan kanssa ja kyseisten palveluiden käyttöönotto. Asiakkaat ovat kovin turvallisuushakuisia ja varovaisia, jos on kyse muusta kuin tilituotteesta. Asiakkuuden laajentamisessa halutaan kuitenkin huomioida, ettei palvelua yritetä myydä asiakkaalle väkisin vain lukujen takia.

Asiakashuoltoja puhelimitse tehdään jonkin verran ja se katsottiin tarpeelliseksi ratkaisuksi etenkin tilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole enää varsinaista yhteyttä

konttoripaikkakunnalle. Myynnillisiä tuloksia puhelimitse tehdyissä huolloissa on saavutettu jonkin verran, tällöin sopimusten hyväksymiseen on käytetty verkkopankkia. Todettiin, että puhelin on melko vaativa työväline ja asiakahuoltoon toivottiinkin jonkinlaista valmista mallia, koska puhelimitse ei välttämättä ole kannattavaa käydä asioita läpi samalla tavalla kuin perinteisessä asiakahuollossa. Asiakkaiden, jotka eivät asu konttoripaikkakunnalla, kontaktointi katsottiin erittäin tärkeäksi.

Nykyisten asiakkuuksien kehittämisen ohella uusasiakashankinta nostettiin myös esille. Sitä pidettiin tärkeänä, jotta jatkossakin olisi asiakkuuksia mitä kehittää.

4.4.3.4 Asiakkaat ilman ajanvarausta

Haastatteluissa eniten keskustelua herättivät asiakkaat, jotka saapuvat pankkiin ilman ajanvarausta. Edelleenkin hyvin monet asiakkaat olettavat myös muiden asioiden, kuin kassapalvelujen, hoituvan aikaa varaamatta. Lisäksi heillä on käsitys, että esimerkiksi lainojen muutokset onnistuvat aina, vaikka silloin pitäisi myös lainan ehdot aina tarkastaa. Vaikka ”päivystäjä” onkin periaatteessa paikalla näitä asiakkaita varten, ei hän kuitenkaan vain istu ja odota asiakkaita, vaan hoitaa muut kyseiselle paikalle vastuutetut tehtävät, esimerkiksi kontaktoi asiakkaita ja sopii tulevia neuvotteluja sekä mikä tärkeintä hoitaa verkkopalvelun kautta tulleita yhteydenottoja.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kun asiakas tulee pankkiin ilman ajanvarausta, hänen senhetkinen asiansa pyritään hoitamaan heti, mutta tilanteen äkkinäisyydestä johtuen muut mahdolliset asiat jäävät yleensä huomaamatta. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että kyseisten asiakastapaamisten hoitaminen on äärimmäisen haasteellista ja tuntemukset herättivät muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

Minusta se on hankalaa.

Silloin hoidetaan helposti vain justiin se mikä on sillä hetkellä akuutti. Jos vaan olis edes sen verran aikaa, että jos huomaa olevan muutakin, niin saisi sovittua uuden ajan.

Ei kerkiä tekemään muuta kuin sen asian minkä vuoksi asiakas on tullut.

Kyllä siinä on haastetta, että hoidat sen miksi asiakas tulee, mutta myös katsot, että mitä muuta oli.

Voi olla, että jatkomyynti jää tekemättä, pitäis osata tehdä hirveän nopeasti asiakkaasta havainnointi mikä asiakasta kiinnostaa.

Toisaalta tiedostetaan, että tullessaan pankkiin hoitamaan asioitaan oma-aloitteisesti, asiakas itse on jo varautunut neuvotteluun, joten se olisi siksi otollinen hetki myös muiden asioiden käsittelyyn ja luo mahdollisuuksia. Syntyvä tilanne on usein hankala, koska palveluneuvojan tulisi osata toimia asiakkaalle sopivalla tavalla ja hänellä pitäisi myös olla riittävästi aikaa saattaa neuvottelu kumpaakin osapuolta tyydyttävään ratkaisuun. Tilanteet ovat hyvin vaihtelevia, mutta silti oltiin sitä mieltä, että asiakas pitäisi aina pyrkiä ohjaamaan tapaamiseen ajanvarauksen kautta. Silloin tapaaminen olisi myös asiakkaan asioiden hoidon kannalta paras.

Kuviosta 9 nähdään millaisia haasteita koetaan asiakkaiden kanssa, jotka tulevat pankkiin aikaa varaamatta ja mitä seurauksia näistä voi olla.

Valmistautumattomuus	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan asioita ei ole voitu katsoa etukäteen, mikä heikentää tuloksia ja neuvottelun laatu kärsii.
Kiire	<ul style="list-style-type: none"> • Toimihenkilöllä on usein itsellä muu asia kesken, joten neuvottelut jäävät keskeneräisiksi tai "ilmaan".
Priorisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Tilanteen tunnistaminen: Onko pakko hoitaa juuri nyt vai voisiko vain tehdä ajanvarauksen → asiakasmenetyksen pelko.
Asiakkaan tilanteen tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä mahdollisesti kiinnostaisi asiakasta?
Muut asiat	<ul style="list-style-type: none"> • Miten asiakkaan muut mahdolliset asiat voitaisiin kytkeä tähän tapaamiseen tai saada jatkoneuvottelu?

KUVIO 9. Ilman ajanvarausta pankkiin tulevien asiakkaiden hoitamisen haasteet.

Asiakashuolto aikaa varaamatta

Suurin osa palveluneuvojista oli sitä mieltä, että jos asiakkaalla on palveluja vain vähän, hänen tullessaan pankkiin ilman ajanvarausta, asiakashuolto sillä kerralla kyllä periaatteessa voitaisiin tehdä pikaisestikin. Jos taas ajatellaan neuvottelujen tuloksellisuutta, koettiin, ettei asiakashuolto ole välttämättä kannattavaa, koska yleensä tulokset jäävät näissä hyvin pieniksi. Asiakashuolto ilman etukäteistä perehtymistä asiakkaan asioihin, johtaa siihen, että se lopulta jää vain tietojen tarkistustasolle. Asiakkaan keskeneräiset tehtävät pitäisi aina silti pyrkiä katsomaan sekä milloin edellinen huolto on ollut ja varata uusi tapaaminen.

4.4.4 Myynnin johtaminen, seuranta, tavoitteet ja motivointi

Myynnin johtaminen ja seuranta eroavat konttoreittain huomattavasti. Pankin kaikissa konttoreissa pankin sekä konttoreiden kk-seuranta hoituu aamupalavereissa säännöllisesti ja tilanteesta ollaan perillä riittävästi. Mutta vain yhdessä konttorissa seuranta hoidetaan henkilökohtaisella ”myyntikeskustelu” tasolla asti. Käytyihin myyntikeskusteluihin ollaan erittäin tyytyväisiä *”katsotaan mitä on tehty ja mitä tulossa. Esimies tekee keskustelusta muistion ja samalla sovitaan jo etukäteen tuleva keskustelupäivämäärä. Se on hyvä tapa”*.

Myyntikeskustelussa katsotaan tarvittaessa tulevat asiakastapaamiset ja pohditaan mitä näissä voisi saavuttaa ja onko jotain mahdollisia ongelmia.

Kahdessa muussa konttorissa myyntikeskusteluja ei käydä tällä hetkellä. Joku sanoi, että *”karsastan sanaa myyntikeskustelu”*. Keskusteluja kaipasivat kuitenkin kaikki haastateltavat jossain muodossa. Osa toivoi, että seurattaisiin esimerkiksi työn onnistumista *”katsottais missä mennyt pieleen ja missä onnistunut”*, osa taas odottaa johdolta aktiivisempaa kiinnostusta tekemiseen. Yleisesti myyntikeskusteluilta odotetaan tukea ja vinkkejä asiakaskohtaamisiin sekä kiitosta tai tsemppaamista tarpeen mukaan. Myyntikeskustelujen koettiin lisäävän tunnetta, että esimies on myös mukana ja osallistuu toimintaan. Esimiesten erilainen tapa toimia tiedostetaan konttoreissa ja se hankaloittaa tilannetta esimerkiksi sijaisuuksien aikana.

Lisäksi lähes jokainen haastateltava toivoi enemmän avointa keskustelua yhdessä. Ehdotuksena tuli esimerkiksi asiakastapausten läpikäynti, tai tarkasteltaisiin joitakin yksittäisiä tilanteita. Katsottaisiin mikä oli esteenä kaupan syntymiselle tai millä perusteella kauppa syntyi. Näistä tilanteista voi oppia.

Esimiehiltä kysyttäessä myynninjohtamisesta ja sen organisoinnista, he totesivat, että toimintamalli, jonka mukaan pitäisi toimia, on kyllä hyvä, mutta hoitamiseen ei ole riittävästi aikaa. Se on alue, mistä vähennetään työpanosta ensimmäiseksi jos tarve vaatii. Myöskään ei ehkä osata hyödyntää kaikkia järjestelmiä tarpeeksi. Tilanteet ja roolit vaihtuvat paljon ja joskus on vaikea pysyä mukana henkilön tekemisessä ja arvioida suoriutumista. Lisäksi henkilöiden sijaisuudet eri

konttoreissa vaikeuttavat työn seuranta. Myös esimiesten toimenkuvat ovat erilaiset, mikä lisää haastetta yhtenäisen toimintatavan löytämiseksi.

Konttorissa, jossa myyntikeskustelut hoidetaan säännöllisesti, esimies tutkii myyjän raportin ja siltä pohjalta keskustellaan. Jutellaan menneistä tapahtumista ja käydään läpi tulevat. Keskustelun pääpaino on nimenomaan tulevissa.

Esimies yrittää myös muistaa kiittää ja kehua aina kun on sen paikka.

Palveluneuvojat valmistautuvat myyntikeskusteluun myös itsearviointilomakkein, jonka he ovat tehneet vähintään yhdestä asiakasneuvottelusta. Itsearvioinnit käydään läpi ensi kaksin esimiehen kanssa ja myöhemmin yhdessä konttoripalavereissa. Näistä on tuloksena ollut hyvä keskustelu erilaisten asiakastapausten hoitamisesta. Kirjallista itsearviointia tehdään vain yhdessä konttorissa.

Konttoreissa, joissa myyntikeskusteluja ei käydä säännöllisesti, keskustelujen tarve kyllä tiedostetaan johdonkin taholta. Tässä on parannettavaa ja todetaan, että enemmänkin voisi käydä läpi sekä onnistuneita suorituksia, että epäonnistumisia. Myyntikeskustelut voitaisiin myös käydä konttorin ryhmänkin kesken keskustellen. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että myyntikeskusteluista saatava hyöty on suuri. Keskusteluista saa tukea ja niissä tulevat esille myös ei mitattavat suoritukset. Palveluneuvojat huomaavat, että esimiestä kiinnostaa heidän tekeminen, jolloin oma aktiivisuus lisääntyy.

Keskusteltaessa tavoitteista kaikki olivat sitä mieltä, että nykyinen järjestelmä yhteisistä tavoitteisista on hyvä asia ja parannusta entiseen, jolloin tavoitteet olivat enemmän henkilökohtaisia. Todettiin, että konttoreiden yhteiset tavoitteet lisäävät nimenomaan yhteisöllisyyttä ja näin varmistetaan myös kaikkien työpanoksen tasapuolinen huomioiminen. Määrälliset tavoitteet olivat kaikkien tiedossa, mutta tavoiteasetannan perusteista toivottiin lisää keskustelua. Vaikka oltiin sitä mieltä, että tavoitteet ovat tärkeitä ja hyvät olla olemassa, niin nykyisiä tavoitemääriä ei pidetty kovin realistisinä. Osa haastateltavista on jopa unohtanut määrälliset tavoitteet ”*tavoitteet on käyty läpi, mutta en oikein enää muista niitä*”. Tavoitteet tuntuivat osan mielestä myös kovin saavuttamattomilta, niistä todettiin esimerkiksi, että ”*tuntuu, että se on jo henki, että tavoitteet käydään läpi joo,*

mutta eihän näistä mitään saa kuitenkaan” tai ”nyt on niin isot päämäärät, että menee helposti into”. Monen haastateltavan mielestä tavoitteet saattavat helposti myös ohjata myymään asiakkaalle tarpeetonta palvelua, koska seurataan vain määriä eikä järkevää myyntiä. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että ”kenellekään ei sentään pakkomyydä”.

Tilastojen karkea todellisuus esimerkiksi asiakasmäärien toteutumisessa on joskus vaikea hyväksyä, etenkin jos se johtuu tilanteesta mihin henkilöstö itse ei ole voinut vaikuttaa.

Palkitsemisesta ja sen motivoinnista ollaan useinkin montaa mieltä, mutta tässä tutkimuksessa kaikkien haastateltavien mielestä palkitseminen rahalla ei motivoi. Rahaa ei pidetty kovin tärkeänä. Rahapalkitsemista sinällään pidettiin selkeänä ja helppona, mutta myös masentavana silloin, kun huomataan, että tavoitteisiin ei päästä. Parempana motivoinnin lähteenä pidettiin enemmänkin kiitoksia ja kehuja sekä tekemisen huomiointia, vaikka sanoilla *”hienoa että onnistuit”*. Kysyttäessä Mikä sinua motivoi tai minkä koet palkitsevana? Vastauksina tuli muun muassa:

Raha ei motivoi, yhteinen tekeminen mieluummin.

Muutama kiva sana ja yhdessä tekeminen olisi mukavampi ja jää kivoja muistojakin.

Kommentit ”hyvin tehty” tai ”miten onnistuit tuossa?”

Palkitseminen vuoden varrella; mennään vaikka yhdessä syömään, kun on mennyt hyvin

Tavoitteiden saavuttamisessa palkitseminen ei motivoi jos on rahamuodossa

Palkitsemisjärjestelmästä puhuttaessa todettiin, että se on hyvä olla olemassa, mutta se on vain lisä ja järjestelmää yleensä voisi miettiä. Mukaan voisi ottaa myös henkilökuntaa jo suunnitteluvaiheessa. Eräänlaisena palkitsemisena pidettiin myös muuta mahdollista henkilöstöön panostamista, kuten pikkujoulut, konsertit ja tykypäivät. Lisäksi ennalta kirjaamattomat palkinnot toisivat positiivisen lisän vuoden varrella. Palkitsemisesta toivottiin yleisesti ottaen enemmän kannustavaa.

4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että asiakkuuksien hallinnassa sekä asiakkuuksien kehittämisessä kohdataan monenlaisia haasteita.

Askel-toimintamalli sinällään koettiin hyväksi, mutta sen toteuttamisen vaikeus erityisesti henkilöstöresurssien vaihtuvuuden takia tiedostettiin sekä henkilöstön, että johdon taholta. Toimintamallia olisi noudatettava yhtenevästi kaikilta osin tai ohjeistus tulisi päivittää noudatettavuuden tasolla. Lisäksi sisältö muutenkin olisi syytä päivittää ajan tasalle vuosittain, ettei sinne jää vanhentuneita käytäntöjä.

Pankin erilaiset asiakkuudenhallintajärjestelmät hankaloittavat työskentelyä jonkin verran. Pitää muistaa monta paikkaa, mihin asiakkaan tietoja tallennetaan tai mistä asiakkaan tilanne tarkastetaan. Lisäksi tietojen ajan tasalla pitäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Tehtävähallinnassa olevien tehtävien epätasainen jako henkilöiden ja konttoreiden välillä on ongelmallinen. Joillakin tehtäviä on liikaa, eikä välttämättä osata hahmottaa tärkeysjärjestystä. Joillakin taas tehtäviä on liian vähän ja aikaa kuluu potentiaalisten asiakkaiden etsintään. Asiakkuudenhallinta-järjestelmien toimivuus käytännössä tulisi turvata niin, ettei se vie palveluneuvojan asiakastyöaikaa turhaan. Syytä olisi ehkä kerrata tehtävähallinnan toimintatavat sekä aina täsmentää hoitosuunnitelmia lisättäessä, mikä on kyseisen hoitosuunnitelman prioriteetti muihin nähden. Sillä mahdollistetaan hoitosuunnitelmien lisääminen etenkin niiden konttoreiden osalta, joissa asiakasmateriaalia on liian vähän. Toisaalta konttoreissa, joissa on jo käsiteltävää materiaalia paljon, priorisoinnilla turvataan palveluneuvojille työrauha, eikä tule tunnetta, että kaikki tehtävät kaatuvat päälle yhtä aikaa.

Oman talouden tuokiosta saatuihin tuloksiin ollaan erittäin tyytyväisiä ja järjestelmän käyttöä tuntuvatkin hankaloittavan enää itse järjestelmän syvällisempi oppiminen tai neuvotteluihin varattavan ajan puute. Oman talouden tuokio sopii lähes kaikkiin asiakastilanteisiin. Ainoastaan rahoitus- tai uusasiakasneuvotteluissa sen käyttöä vierastetaan. Oman talouden tuokioon

kannattaakin panostaa ja etenkin painottaa, ettei tuokiota tarvitse joka kerta tehdä laajimmalla tavalla. Lisäksi pohdittavaksi jäi, olisiko Oman talouden tuokio syytä tehdä jokaisen asiakashuollon yhteydessä. Jos näin tehdään, olisi tälle toteutukselle tehtävä oma toimintamalli.

Omaan asiakaskontaktointiin ja sitä kautta asiakastapaamisten järjestämiseen palveluneuvojista suurin osa ei ole kovin tyytyväinen. Myöskään niiden tuloksia ei pidetä kovin loistokkaina. Tapaamisten järjestämiseen oman toiminnan muutoksessa olisi ehkä suurin vaikutus, mutta niiden tulosajattelussa keskitytään liikaa tavoitteisiin. Tulisi hyväksyä ja sallia se, ettei aina ole mahdollista saada kauppaa aikaiseksi, koska syitä voi olla monia. Näin turvataan se, ettei panosteta vain asiakkaisiin, joille tiedetään pystyttävän myymään vaan pyritään säilyttämään laadukas asiakaspalvelu. Lisäksi olisi ehkä syytä keskustella yhdessä ja pohtia erilaisia myyntitilanteita. Vertailuista voi oppia.

Asiakkuusstrategian tärkeys ja merkitys tiedostetaan, mutta asiakkuuden laajentamisen vaikeus on jokapäiväistä. Tässä Oman talouden tuokio on osoittautunut hyväksi apuvälineeksi. Toisaalta taas on kuitenkin aina otettava huomioon asiakkaan tarpeet ja muistettava, että pankki sanoo toteuttavansa asiakaslähtöistä toimintamallia. Asiakkuuden kehittämiseen tulisi myös pankin pohtia keinoja, jotka tukisivat paremmin strategiaa. Yksi selkeä vaihtoehto olisi asiakasohjauksen suuntaaminen oikein muun muassa hinnoittelua hyväksikäyttäen. Nykyisin hinnoittelu tukee vain volyymipohjaista asiakkuutta, mutta rinnalle olisi syytä ottaa myös asiakkuuden laajuuden merkitys. Tällöin myös asiakas hyötyy omasta sitoutumisestaan pankkiin.

Asiakkaiden, jotka tulevat pankkiin ilman ajanvarausta, todetaan olevan vaikein ryhmä. Näissä tilanteissa koetaan niin paljon haasteita, että tämän toimintatavan ruokkimisesta olisi syytä pyrkiä kokonaan pois. Asiakas tulisi aina ohjata ajanvarauksen kautta neuvotteluun. Vain sillä saavutetaan parempia tuloksia ja neuvottelujen laatu pysyy korkeana. Neuvottelutilanteet ja asiat ovat nykyisin jo niin monimutkaisia sekä laajoja, että vaativat aina valmistautumista. Lisäksi, kun asiakkaan tilanne ja käsiteltävät asiat voidaan katsoa etukäteen, on neuvottelusta myös asiakkaalle enemmän arvoa.

Myynnin johtaminen ja seuranta on eri konttoreissa selkeästi eri tavalla järjestetty. Tilannetta vaikeuttavat esimiesten erilainen rooli konttoreissa sekä esimiesten ja alaisten asenteet seurannan toteuttamiseen. Henkilöstöstä toiset kaipaavat enemmän johtamista, toisille riittää vähempikin. Yleisesti avointa keskustelua kaivattiin lisää sekä myyntikeskusteluista saatavaa tukea ja tätä kautta välittyvää esimiehen osallistumista tekemiseen. Konttoreissa, joissa ei toteudu suunnitelmallinen seuranta, se ymmärretään helposti väärin esimiehen välinpitämättömyytenä.

Myynnin johtaminen ja seuranta pitäisi järjestää samalla tavalla kaikissa konttoreissa. Etenkin henkilöstön työskennellessä eri konttoreissa, on selkeämpää, kun toimintatavat pysyisivät kutakuinkin samanlaisina. Myynnin johtaminen on myyntiä tukevaa toimintaa.

Tavoitteiden määrittelystä ollaan koko pankissa samaa mieltä siitä, että yhteiset tavoitteet ovat parempia kuin henkilökohtaiset. Palveluneuvojat pitävät määriä liian suurina, mutta osaltaan tähän voi vaikuttaa se, että niiden perusteita ei ole selvitetty riittävästi. Lisäksi tavoitteiden toteutumista seurattaessa olisi ehkä hyvä aina kerrata jäljellä oleva määrä ja pilkkoa se osiin: mitä tämä tarkoittaa meillä?

Seurannassa pitäisi myös aina muistaa keskustella oikeista tekemisistä eikä tuijottaa pelkkiä tilastoja, koska on tapahtumia joihin palveluneuvoja ei ole voinut vaikuttaa.

Motivoinnin ja palkitsemisen merkitys työskentelyyn koetaan erilailta, mutta pääsääntöisesti tässä tutkimuksessa sen merkityksen voidaan nähdä olevan enemmän henkisellä tasolla. Kiitoksilla ja kehuilla todettiin olevan uskomaton voima.

Palkitsemista toivottiin pidettävän yllä myös vuoden varrella niin, että hyvä työ huomioitaisiin jotenkin. Rahaa ei pidetty kovin tärkeänä, yhteinen tekeminen kyllä.

Vain silloin kun palkitsemisen koetaan olevan kannustavaa, on sillä motivaatiota lisäävä vaikutus ja loppujen lopuksi jo pienillä asioilla voidaan saada aikaiseksi positiivinen kierre.



KUVA 1. King Featuresin sarjakuva: Touhulan perhe.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti selvittää mittaustuloksen toistettavuutta eli jos sama tutkimus tehtäisiin samoille henkilöille samoin menetelmin, olisivatko tutkimustulokset samanlaiset. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 186.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettia lisää, koska se perustuu haastateltavien omiin kokemuksiin ja työmenetelmiin. Lisäksi tutkimus osoitettiin koko kohdeyrityksen henkilöstölle, jolloin ketään ei erityisesti valittu haastatteluun. Kysymysten asettelu oli hyvin avoin, lähinnä käytettiin kysymyssanoja: Miten, kuinka, mitä mieltä ja millaista.

Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä: onko tutkimuksessa pystytty mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 216.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville esitettyjen aihealueiden vastauksia oli mahdollista tarkentaa ja syventää haastattelun aikana, joten väärinymmärryksen vaaraa ei ollut.

5 YHTEENVETO

Asiakkuudenhallinnan tärkeys on korostunut viime aikoina myös pankkityöskentelyssä. Kilpailun kiristytessä sekä asiakasvaihtuvuuden lisääntyessä, on ensiarvoisen tärkeätä pyrkiä säilyttämään etenkin olemassa olevat asiakkuudet ja kehittää näitä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen asiakkuuksienhallinnassa koetut haasteet sekä miten yrityksen sisäisiä toimintoja olisi mahdollista kehittää, jotta myös asiakkuuksien kehittäminen sujuisi entistä paremmin. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia miten myynnin johtamisen osa-alueet, kuten tavoitteet, seuranta ja palkitseminen, vaikuttavat työskentelyyn.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen päälukuun. Teoriaosuuden ensimmäisen osan tarkoituksena oli tutustuttaa lukija asiakkuudenhallintaan sekä muuhun tämän tutkimuksen kannalta oleellisiin käsitteisiin, kuten asiakkuuden elinkaari ja asiakkuuden kannattavuus, sekä asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys. Käsitteiden lisäksi tutkimuksessa käytiin läpi millaisia vaikutuksia näillä on asiakkuuteen.

Teoriaosuuden toinen osa käsitteli myynnin johtamisen eri toimintoja, kuten myynnin johtamisen organisointia, tavoitteita, seurantaa, motivointia ja palkitsemista. Lisäksi tutkittiin näiden osa-alueiden sekä myyjän omien toimien vaikutuksia työskentelyyn.

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila, nykyisin käytössä olevat toimintatavat sekä löytää kohdeyritykselle mahdollisia kehitysehdotuksia asiakkuuksien kehittämisen turvaamiseksi.

Tutkimustapana käytettiin laadullista tutkimusta ja se toteutettiin kohdeyrityksen henkilöstön haastatteluilla. Haastatteluissa oli tarkoituksena nimenomaan selvittää haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä asiakkuuksien hoidosta ja niissä ilmenevistä haasteista sekä myynnin johtamisen vaikutuksista omaan työhön.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että nykyisin olemassa olevien asiakkuuksien

kehittäminen on tärkeää, mutta sen toteuttamisen koetaan olevan myös aiempaa vaikeampaa. Jotta asiakkuudenhallinta ja asiakkuuksien kehittäminen onnistuu, olisi kohdeyrityksenhyvä tarkasta joitakin toimintojaan. Oikeanlainen sekä runsas asiakasmateriaali helpottavat asiakaskontaktointia ja asiakasneuvottelujen järjestämistä. Lisäksi uudet asiakashallintajärjestelmät olisi pyrittävä hyödyntämään tehokkaammin.

Asiakkuuksien kehittämiseen vaadittavien tukitoimintojen, kuten myynnin johtamisen ja oikeanlaisen asiakasohjauksen merkitystä tulisi pohtia ja tarvittaessa lisätä.

Mielenkiintoisen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tässä tutkimuksessa esille nousseiden muutosten toteuttaminen ja niiden jalkauttaminen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Arantola, H. 2003, Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. 14. painos. Marketing Management. Harlow: Pearson Education Limited.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.

Pankki X, 2012a, Pankki X:n strategia 2013–2016.

Pankki X, 2012b, Pankki X:n vuosisuunnitelma 2013.

Pankki X, 2011, Pankki X:n Askel-toimintamalli käytännössä - sisäinen ohje.

Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Harlow: Pearson Education Limited.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYPro.

Repo, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. 2. painos. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko Asiakas. Toinen, uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Aalto-yliopisto. 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. [Viitattu 24.3.2013].

Saatavissa: <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys liiketoiminnan perustana. Tekes. [Viitattu 23.3.2013.]

Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/document/43080/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan_pdf

Epsi Rating Pankkien asiakastyytyväisyys 2012 [viitattu 28.2.2013.] Saatavissa:

<http://www.epsi-finland.org/images/stories/Reports/Banking/banking%202012%20finland%20press%20release.pdf>

Nivaro, H. 2009. Huippumyynti vaatii tarkan suunnitelman. 2009, Fakta. [Viitattu 26.3.2013]

Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.phkk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1592268>

Nivaro, H. 2008. Katse asiakkaaseen päin. 2008, Fakta. [Viitattu 26.3.2013]

Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.phkk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1323378>

Zoltners, A., Sinha, PK & Lorimer, S. 2011. Five ways that higher sales goals lead to lower sales. HBR Blog Network. Saatavissa:

http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/five_ways_that_higher_sales_go.html

Haastattelut

Haastattelu 1. 6.2.2013

Haastattelu 2. 6.2.2013

Haastattelu 3. 6.2.2013

Haastattelu 4. 7.2.2013

Haastattelu 5. 7.2.2013

Haastattelu 6. 7.2.2013

Haastattelu 7. 12.2.2013

Haastattelu 8. 12.2.2013

Haastattelu 9. 13.2.2013

Haastattelu 10. 13.2.2013

Haastattelu 11. 13.2.2013

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko – Esimiehet

Liite 2 Haastattelurunko – Palveluneuvojat

Liite 1

Haastattelurunko - Esimiehet

Helmikuu 2013

Askel

Miten Askel -toimintamalli toteutuu käytännössä Pankki X:ssä?

Miten koet myynnin johtamisen ja organisoinnin Pankki X:ssä?

Esimiehen rooli

Jotta pankin asiakkuusstrategia toteutuu, minkä koet olevan tärkein tehtäväsi/roolisi asiakkuudenhallinnassa?

Jotta strategia toteutuu, miten tämä tehtäväsi hoituu käytännössä?

Konttorin esimiehen velvollisuutena on huolehtia aikataulutuksesta ja mahdollistaa tekeminen konttorissa, miten tuet henkilöstöä tässä? Ja miten tätä seurataan?

Entä seuranta onko kontaktointeja tehty ja tapaamisia saatu sovittua? Entä tulokset?

Miten myyntikeskustelut ja niiden seuranta hoidetaan? Millainen hyöty myyntikeskusteluilla mielestäsi saavutetaan?

Mitä mieltä olet kalentereiden käytöstä, tarvitaanko täsmennyksiä?

Tehtävähallinnan vastuutuksen käytännön työt?

Millaisia parannuksia toivoisit/odottaisit asiakkuuden hallinnassa henkilöstön taholta?

Liite 2

Haastattelurunko - Palveluneuvojat**Helmikuu 2013****Askel**

- Toimintamalli käytännössä; onko tuttua mitä merkitsee, miten se näkyy meillä?
- Millaisena koet asiakkuuden kehittämisen (suppea, kehittyvä, laaja)

Tehtävänhallinta

- Miten tehtävänhallinnassa eri hoitosuunnitelmien käsittely sujuu?
- Tiedätkö mitä sinulta odotetaan? Kaipaako lisäohjeita, mistä?
- Asiakkuuden haltuunotto; kuinka käytät (käytäntö) ja milloin mielestäsi asiakkuuden haltuunotto olisi ajankohtaista tehdä?
- Saatko hoidettua kaikki tehtävänhallinnassa sinulle vastuutetut asiakkaat?
- Koetko, että tehtävänhallintaan olisi hyvä lisätä pankin omia hoitosuunnitelmia?
- Mitkä asiat koet tehtävänhallinnassa haasteellisina? (alla esimerkkejä)
 - o eri hoitosuunnitelmien päällekkäiset asiakkaat, onko helppo tarkastaa, tuleeko tarkastettua?
 - o Merkinnät: mitä merkitään milloinkin ja mihin; onko yhteiset pelisäännöt selviä
esim. asiakasneuvottelu/-kontakti?

Oman talouden tuokio

- Onko järjestelmän käyttö tuttua ja käytätkö sitä?
- Millaisia haasteita koet OTT:n tuokion tekemisessä?
- Milloin mielestäsi olisi parasta tehdä oman talouden tuokio? (alla esimerkkejä)
 - o pelkkä OTT
 - o asiakashuollon yhteydessä
 - o uusasiakasneuvottelu
 - o asiakkuuden haltuunotto
- Mitä muuttaisit OTT:n käytössä?
-

Asiakastapaamiset

- Kuinka asiakastapaamiset järjestyvät? Miten hoidat kontaktoinnit (käytäntö)?
- Onko asiakastapaamisia riittävästi (materiaalia tarpeeksi)?
- Miten lähestyt asiakasta? Oletko katsonut asiakkaalle mahdollisia palveluita jne.
- Ovatko asiakastapaamiset tuloksellisia, onko myynti onnistunut?

Asiakkuuden päättyminen

- Miten mielestäsi asiakkuuden päättyminen hoidetaan?
- Kuinka tärkeänä pidät asiakkuuden päättymisen syitä, onko hyvä kirjata ylös?
- Miten asiakkuuden päättymistä seurataan? Onko tarvetta seurata ja käydä läpi?
- Olisiko asiakkuuden päättyessä jotakin mitä tekisit toisin?

Myynnin johtaminen ja seuranta, ohjaus ja palkitseminen

- Miten koet myynnin johtamisen ja organisoinnin Pankki X:ssä?
- Onko tavoiteasetanta selvää? Ovatko tavoitteet kohdallaan? Pankki-, konttori- ja henkilökohtaiset tavoitteet?
- Johtavatko tavoitteet toimintaasi?
- Miten seuranta hoidetaan kohdaltasi, konttorissa, pankissa?
- Millaista tukea, seuranta, vertaiskeskustelua, arviointia tms. tarvitsisit, jotta kokisit, että myynti olisi vieläkin tuloksellisempaa?
- Mitä palkitsemisesta tulee mieleen?